

# منهج إدارة مؤسسات تعليم وتعليم الكبار

## منهج خاص بمديرات ومديري مؤسسات تعليم وتعليم الكبار

بدعم من



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

# منهج إدارة مؤسسات تعليم وتعليم الكبار

## منهج خاص بمديرات ومديري مؤسسات تعليم وتعليم الكبار

## فهرس المحتويات

64	الجزء الثالث	6	نبذة عن مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار
64	الوصف الوظيفي والكفايات	6	رؤيتنا
64	مجالات النتائج	7	المصطلحات المختصرة
64	مجال النتائج الأول: الرسالة والرؤية والخطة السياساتية	8	الجزء الأول
66	مجال النتائج الثاني: الهيكلية وتنظيم عمل المؤسسة	8	أ. مقدمة لمنهج إدارات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار
68	مجال النتائج الثالث: ضمان الجودة (إدارة الجودة الشاملة)	8	عرض المبررات
69	مجال النتائج الرابع: الموارد البشرية	9	من يستهدف هذا المنهج؟
71	مجال النتائج الخامس: الإرشاد للمتعلمين والمتعلمات الكبار	11	ب. كيف تم تطوير المنهج؟
72	مجال النتائج السادس: التواصل/ التشاور والتعاون مع الشركاء «الداخليين»	17	ج. الفهم العام لتعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة والعلاقة بينهما
72	مجال النتائج السابع: التواصل/ التشاور والتعاون مع الشركاء «الخارجيين»	17	تعلم وتعليم الكبار
74	مجال النتائج الثامن: السياسة المالية والاستثمارية	20	التعلم مدى الحياة
75	مجال النتائج التاسع: الإدارة الإدارية	23	تعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
76	مجال النتائج العاشر: التسويق	25	د. تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة في أجندة التعليم 2030
77	مجال النتائج الحادي عشر: التدريب أثناء الخدمة والتطوير الذاتي	27	هـ- منهجية التدريس والتدريب العامة للمنهج
78	الكفايات	28	فيما يتعلق بالمنهج التشاركي
78	نظرة عام	30	اختيار الأساليب التي تناسب الأهداف
78	الخبرة المهنية	31	المقررات لمديري ومديرات مؤسسات تعليم الكبار وهيكل التعليم والساعات الموصى بها
79	الكفايات	32	المصطلحات المستخدمة في الوحدة
86	المراجع	34	الجزء الثاني
		34	الوحدة 1: المعرفة الأساسية لتعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
		40	الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي
		45	الوحدة 3: مهارات وقدرات الإدارة الداخلية والقيادة
		50	الوحدة 4: التشبيك والتعاون
		55	الوحدة 5: الادارة المالية
		60	الوحدة 6: المتابعة والتقييم

## المصطلحات المختصرة

Adult Learning and Education	ALE	تعلم وتعليم الكبار
Curriculum GlobALE	CG	المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار
Community Learning Centre	CLC	مركز التعلم المجتمعي
Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (German Adult Education Association)	DVV	الجمعية الألمانية لتعليم الكبار
Institute for International Cooperation of the German Adult Education Association	DVV International	مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار
Global Report of Adult Learning and Education	GRALE	التقرير العالمي لتعلم وتعليم الكبار
Institution of ALE	IALE	مؤسسة تعلم وتعليم الكبار
International Council for Adult Education	ICAE	المجلس الدولي لتعلم وتعليم الكبار
Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Recognition, Validation, and Accreditation	RVA	الاعتراف والتحقق والاعتماد
Sustainable Development Goals	SDGs	أهداف التنمية المستدامة
UNESCO Institute for Lifelong Learning	UIL	معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة
UNESCO Institute of Statistics	UIS	معهد اليونسكو للإحصاءات
United Nations	UN	الأمم المتحدة
Volkshochschulen (Adult Education Centres in Germany)	Vhs	مراكز تعليم الكبار المجتمعية في ألمانيا

## نبذة عن مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار

تمثل الجمعية الألمانية لتعليم الكبار مصالح ما يقارب 900 من مراكز تعليم الكبار المجتمعية وجمعياتها الفدرالية، والتي تعتبر المزود الأكبر لتعلم وتعليم الكبار في ألمانيا.

كمؤسسة مهنية رائدة في مجال تعلم وتعليم الكبار والتعاون الإنمائي، تلتزم مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار بمبدأ التعلم مدى الحياة منذ ما يزيد عن 50 عام. وهي تقدم الدعم على المستوى العالمي من أجل تطوير وتأسيس هياكل وبنى مستدامة لتعلم وتعليم الشباب والكبار.

كما تعتبر المؤسسة شريكاً في الحوار مع المجتمعات المحلية. وتتعاون مع ما يزيد عن 200 منظمة مجتمع مدني وجهات حكومية وأكاديمية في أكثر من 30 دولة في كل من افريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا. تبني مكاتبنا الوطنية والإقليمية علاقات تعاون تضمن جودة وفعالية تدخلاتنا في الدول الشريكة. ويركز عملنا على عدة مجالات في تعليم الكبار منها محو الأمية والتعليم الأساسي للكبار والتدريب المهني والتعلم الثقافي العالمي والتثقيف البيئي والتنمية المستدامة والتعلم المرتبط بالهجرة والاندماج والعمل مع اللاجئين والتثقيف الصحي والتعلم الرامي للحد من النزاعات وتعزيز الديمقراطية.

تمول مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية عملها من خلال الوزارة الفدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية، ووزارة الخارجية الفدرالية الألمانية، والاتحاد الأوروبي، وغيرهم من المانحين. وبالتوافق والتعاون مع جمعيات تعلم وتعليم الكبار الوطنية والإقليمية والعالمية، تعزز مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار جهود الضغط والناصر للحق الإنساني في التعلم المستمر مدى الحياة. لتحقيق ذلك، نوجه عملنا لأهداف التنمية المستدامة (SDGs) والأجندة العالمية للتعليم 2030 ومؤتمر اليونسكو الدولي لتعليم الكبار (CONFINTEA). تدعم مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار تبادل المعلومات والخبرات على المستوى الأوروبي والعالمي من خلال المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش والمطبوعات.

## رؤيتنا

نحن نحارب الفقر من خلال التعليم، وندعم التنمية. وكمؤسسة ناشطة دولياً في مجال تعلم وتعليم الكبار، فإننا نعمل على بناء أنظمة للتعليم المستمر والإضاي مع المواطنين والمؤسسات التعليمية والحكومات. ومع شعوب الدول الشريكة لنا، نؤسس لمساحات التعلم المستمر مدى الحياة.

## الجزء الأول

### أ. مقدمة لمنهج إدارات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار

#### عرض المبررات

كونها المعهد الخاص بالجمعية الألمانية لتعليم الكبار الذي يدعم تأسيس وتطوير هياكل وبنى مستدامة لتعلم وتعليم الشباب والكبار، فإن مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار قد عملت على مدار السنوات الماضية بالتعاون مع الشركاء على تطوير مجموعة من الموارد الشاملة في هذا المجال، من بينها مناهج للعاملين في تعلم وتعليم الكبار، تقدم أسس ومبادئ تعلم وتعليم الكبار في سياق تطور التعلم مدى الحياة. وقد تم تجميع العديد من هذه الموارد في صندوق الأدوات الذي يتضمن أدوات ومنهجيات ونُهج في تعلم وتعليم الكبار يمكن تطويعها لسياقات إقليمية ومحلية واجتماعية وثقافية واقتصادية متنوعة، كما يمكن تفصيلها بطرق تلائم أوضاع التعلم المتنوعة والاحتياجات الفردية المتنوعة.

يتميز اثنان من هذه المناهج المتوفرة حالياً في صندوق الأدوات كونهما يشكلان قاعدة قوية لتعلم وتعليم الكبار، وهما المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار Curriculum GlobALE ومنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار Curriculum InstitutionALE. أما الأول فهو منهج محوري مبني على تعدد الثقافات والتوجه نحو النتائج في تدريب مدربي ومدربات تعلم وتعليم الكبار حول العالم. وأما الثاني فهو إطار عام للتطوير التنظيمي والمؤسسي لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار. جُرب المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار من خلال مشاريع مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار في العديد من الدول، وكان مستوى النجاح كما هو متوقع. إذ اختار معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة هذا المنهج كبرنامج للحصول على شهادة في تعليم الكبار يمكن تنفيذه على المستوى الدولي. إلا أن هذين المنهجين معاً ضروريان ولكنهما غير كافيان لضمان تطور تعلم وتعليم الكبار بالشكل الكامل والمستقر. بالإضافة إلى ذلك، هناك منهج تعلم وتعليم الكبار متعدد الثقافات Curriculum InterculturALE، وهو مساق تدريبي مطوّع وفق أسس تعليم متعددة الثقافات يستهدف المعلمين والمعلمات ومرشدي ومرشدات التعلم المتطوعين الذين يعملون مع اللاجئين في المسافات الميسرة لتعليم اللغة.

إلا أن الذراع الثالثة التي تحتاجها هذه السلسلة من المناهج هي المناهج المتخصصة في تطوير قدرات إدارات (مدبرات ومديري) تعلم وتعليم الكبار.

ولهذا السبب تم تطوير منهج إدارة مؤسسات تعلم وتعليم الكبار المسمى هنا Curriculum ManagerALE.

بين عامي 2018 و 2020 نفذت مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار عدد من دورات تدريب المديرين والمدبرات في قطاع التعليم غير النظامي في كمبوديا ولاوس. وساهمت هذه التدريبات في وضع هيكلية عامة مكونة من ستة وحدات لهذا المنهج الثالث، بحوار مكثف مع مكاتب مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار في الدول الأخرى حول العالم. وبالبناء على هذا الهيكل الأولي العام قام فريق متعدد التخصصات والخبرات من SEAMEO CELLL بكتابة نص المنهج. يُقصد من هذا المنهج أن يكون مخطط أساسي لتصميم دورات تدريب مديري ومدبرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار حول العالم.

يتكون هذا المنهج من ثلاثة أجزاء. يعتبر الجزء الأول منه مقدمة تشمل تفسير المنهجية. كما أنها تقدم لمديري ومدبرات تعلم وتعليم الكبار محتوى عن تعلم وتعليم الكبار وعلاقته بالتعلم مدى الحياة وأجندة التعليم 2030. أما الجزء الثاني من المنهج فيتكون من 6 وحدات في مجالات مهمة من الكفايات يحتاجها مديرو ومدبرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار للقيام بمهامهم بشكل فعال وبكفاءة. كما هو الحال في المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار، يمكن إضافة وحدات أخرى اختيارية وفقاً لمدى أهمية الموضوعات الأخرى في السياقات المختلفة. أما الجزء الثالث من المنهج فهو يقدم وصفاً وظيفياً لمديري ومدبرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار وفق المعايير المتوفرة في أوروبا وآسيا. يُقصد من هذا الوصف أن يشكل أداة للتوجيه والإرشاد والتأمل الذاتي والدراسة الذاتية.

يقدم الفريق الدولي ل SEAMEO CELLL (المعهد الإقليمي للتعلم مدى الحياة في منظمة وزراء التعليم في جنوب شرق آسيا) بما في ذلك مدير التدريب والبحوث في SEAMEO CELL السيد خاو هو فاوك، ومستشار التعليم العالي وتعليم الكبار والمدير السابق في SENAEDIN في بلجيكا السيد والتر بايتين، ومستشار وزارة التعليم والتدريب في فيتنام السيد تونغ لين آن، نظرة معمقة على المنهج ويصفونه بأنه خطة حقيقية للتعلم.

#### من يستهدف هذا المنهج؟

كما يتبين من اسم المنهج، فإنه قد تم تطويره ليستهدف مديري ومدبرات



تعلم وتعليم الكبار للسكان المحليين في دولة ما . وتحفزهم روح القيادة هذه للاستمرار في التعلم لتطوير قدراتهم وتحسين قيادتهم في المراكز التي يعملون بها .

من الواضح أن المشاركين في التدريب لمديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار سيكونوا قد كوّنوا مهارات وكفايات سابقة في هذا المجال، لذلك فإن المهارات التالية لن يتم تكرارها في الوحدات وفق محتويات التعلم الضرورية:

- المهارات اللغوية في لغة المنهج (القراءة والإصغاء والمحادثة والكتابة في المستوى المتوسط وما فوق).
- مهارات استخدام الانترنت (التصفح والاختيار والنسخ والحفظ لمحتويات المواقع الإلكترونية).

## ب. كيف تم تطوير المنهج؟

### حول الكفايات

«الكفاية هي المعرفة والمهارة والتوجهات والسلوكيات التي تمكن الشخص من أداء النشاطات ضمن وظيفة معينة بكفاءة أو من أن ينفذ تلك النشاطات وفق معايير متوقعة منه» (المجلس الدولي لمعايير التدريب والأداء والتعليم®، موثق في غوبتا 2007).

«إن الكفاية هي أكثر من مجرد المعرفة والمهارات. وهي تشمل القدرة على تلبية متطلبات مركبة من خلال البناء على الموارد النفسية والاجتماعية وحشدها لهذه المتطلبات (بما في ذلك المهارات والتوجهات) في سياق معين» (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2005: 4).

إذن، فالكفايات هي ما يمكن للمتعلمين أن يقواموا به بشكل كفو ومستوى رضا مقبول عن النتائج المرغوبة من خلال نقل المعرفة وتحويلها واستخدام المهارات المركبة مع التوجهات والسلوكيات الملائمة التي امتلكها المتعلمون من خلال عمية التعلم.

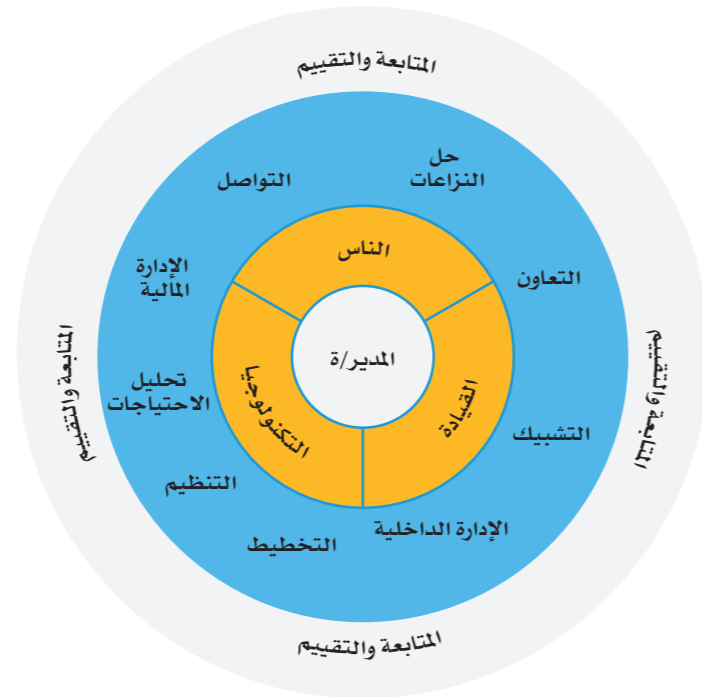
يحتاج مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار لأن يمتلكوا مجموعة من الكفايات تسمى نموذج الكفايات من أجل القيام بدورهم. ويشمل هذا على سبيل المثال القدرة على حل المشكلات وهو الأمر الذي يتطلب معرفة بالمنطق وعلم نفس الكبار ومهارات الإصغاء (الإصغاء بلباقة لشخص ما يصف مشكلة ما)، والمهارات التحليلية، والتوجهات المنفتحة التي تقبل بشكل منفتح الآراء بغض النظر عن المشاعر الشخصية منها.

مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. إذ تمثل هذه المؤسسات مساحات تعلم وتعليم وتدريب محلية متاحة الوصول لشريحة واسعة من السكان، وهي تخدم الاحتياجات المحلية للتعليم، بما في ذلك محو الأمية والمعرفة الأكاديمية والمعرفة العملية والمهاراتية والمعرفة المتعلقة بمهارات العمل، كما أنها تتعامل مع السياقات المحلية والوطنية والدولية المستمرة في التغيير من خلال قدرتها على استخدام أدوات ومنهجيات مرنة في العمل.

تحمل مؤسسات تعلم وتعليم الكبار أسام متنوعة حول العالم، مثل مراكز تعليم الكبار في منطقة القوقاز، ومراكز التعلم المجتمعي المعتمدة على المدارس في كندا، والنوادي المجتمعية في سينغافورة، وصالة المواطنين العامة «كومنيكان» في اليابان، ومركز تعليم الكبار المجتمعي «مدرسة الشعب» في ألمانيا، وبيوت الجيران في أستراليا، ومراكز التعلم المجتمعي ومراكز التعليم المستمر في جنوب شرق آسيا. إلا أنها على اختلاف أسمائها تتقاسم «القناعة بأن التعلم المستمر مدى الحياة لكل الناس هو مساهمة حقيقية ومهمة في تطوير ظروف حياتهم» (مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار 2017: 5). يعمل تعليم الكبار، أو كما تطلق عليه منظمة اليونسكو، تعلم وتعليم الكبار على «تزويد الناس بالمعرفة والقدرات والمهارات والكفايات والقيم الضرورية لممارسة وتطوير حقوقهم وأخذ زمام الأمور في تقري رمصيرهم» (منظمة اليونسكو 2010: 6). على الرغم من حقيقة أن تعلم وتعليم الكبار بطبيعة الحال يتضمن كل أنماط وأشكال التعلم، إلا أنه في الممارسة مرتبط أكثر بقطاعات التعلم غير النظامي أو التعليم المستمر في أنظمة التعليم أكثر من قطاعات التعليم الرسمي.

### مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار:

في هذا الكتيب، يُقصد بكلمة مديرة/قائد أو قائدة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار، وهو شخص يسمى مديراً أو مسؤولاً أو مديراً تنفيذياً أو عاماً. بما أن مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هي منظمات تعمل في مواقع جغرافية متنوعة ومختلفة في التبعية الإدارية والتقسيمات الإدارية (حضرية وريفية ومحافظات ومحليات) أو من خلال التبعية لمنظمات المجتمع المدني، فإن مديريها قد يأتون من خلفيات متنوعة كذلك. فبعضهم قد يكونوا تلقوا تدريباً للعمل في التعليم، غالباً كمعلمين ومعلمات، وبعضهم قد يكونوا تلقوا تدريباً في الإدارة للمكاتب الحكومية المحلية، وآخرين قد يكونوا تلقوا تدريباً في مجالاً تقنية أخرى. ولكنهم يشتركون في خاصية واحدة وهي أنهم يقودون مؤسسات تعلم وتعليم الكبار التي ينتمون لها بشكل مخلص وبالالتزام عالٍ نحو تعزيز وتقديم



الشكل رقم 1: نموذج كفايات مدير/ة مؤسسة تعلم وتعليم الكبار (الشكل من تصميم المؤلفين).

هنالك 3 مجالات من الكفايات تعتبر أساسية للمديرين والمديرات الناجحين. فعلى المديرين أن يكتسبوا معرفة عملية كافية ومهارات ملائمة وتوجهات تقودهم مؤسساتهم إلى الطريق الصحيح. تتعزز هذه القيادة بالمعرفة والمهارات والتقنية والتوجهات الملائمة في استخدام التقنية للغايات المستهدفة في تطوير المؤسسة. إذ لا يمكن للمدير أن يعمل بمفرده، وإنما عليه أن يعتمد على طاقم من العاملين ويحصل على دعمهم في المالية وتطوير الأفكار والأدوات وغيرها، كما أن عليه أن يعتمد على العمل المشترك مع أولئك الذي يرتبطون بعلاقة ما مع مؤسسته. وبالتالي، فإن هذا يعني بالضرورة الحاجة لمعرفة علم النفس وطرق التفكير البشري ومهارات التعامل مع الناس. تتكون هذه المجالات الثلاثة من كفايات محددة في الدائرة الخارجية من النموذج. على سبيل المثال، يتشكل مجال التعامل مع الناس من التواصل وحل النزاعات وتحديد الاحتياجات. لقد تطرق لهذا الطرح كذلك مشروع BILDUNG الذي يتم تنفيذه بالشراكة بين مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار وإيرازموس+ الذي يستطلع المفهوم الألماني المسمى BILDUNG كنهج أساسي من أجل تعلم وتعليم الكبار المستجيب للتحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحالية.

وهناك تشابه كبير كذلك مع المصطلح الأوروبي الأندراغوجيا الذي وضعه

إن كل وحدة من وحدات هذا المنهج المعتمد على الكفايات تستعرض المعارف والمهارات والتوجهات التي يجب أن يتم امتلاكها أو تطويرها.

إن الأسئلة العامة التي أرشدت اختيار المحتويات لهذا المنهج هي:

- ما هي الكفايات التي يحتاجها مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار من أجل إدارة مؤسساتهم بشكل ناجح؟
- ما هي الكفايات التي تم تحديدها ككفايات أساسية في المشاريع التجريبية في كمبوديا ولاوس؟
- ما هي الكفايات التي يحتاجها مدير يومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار عالمياً؟

كما هو الحال في المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار فإن هذا المنهج يتوزع إلى وحدات ويبني على مفهوم الكفايات. وقد تم تطويره بناءً على مبدأ ADDIE (التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم)، بالعودة إلى محتويات المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار ومنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. وهو يبني كذلك على 6 وحدات تم تجربتها في كمبوديا ولاوس من قبل مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار وشركاءها المحليين. وقد حدد التدريب التجريبي الكفايات التالية ككفايات أساسية للإدارة الجيدة:

- معرفة تعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة.
- تحديد الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي.
- مهارات الإدارة الداخلية ومهارات القيادة.
- التعاون والتشبيك.
- الإدارة المالية.
- المتابعة والتقييم.
- وبالرجوع إلى الموارد الأخرى في إدارة تعلم وتعليم الكبار تم تصميم نموذج كفايات مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار.

**التحليل: فحص خلفية المتعلمين وصياغة متطلبات البرنامج.**

بدأت مرحلة الكتابة بتحليل محتوى الوحدات التجريبية الست التي تم تجريبيها في كمبوديا ولاوس وشرعت في فحص المتعلمين المستهدفين (العمر، الخبرة العملية، الخبرة الإدارية، مستوى التعليم، الخلفية الثقافية، إلخ)، أساليب التعلم (الحركية، البصرية، السمعية، القراءة / الكتابة)، والمعرفة المسبقة والمهارات والمواقف ذات الصلة بالمنهج وبيئة التعلم (الموارد التقنية، والوقت، والطرائق) التي تعتبر عالمية. من هذا التحليل تم تحديد الأفكار الأولية حول المعرفة والفجوات في المهارات وطرق التعلم.

**التصميم: تأسيس مصفوفة الكفايات**

من ثم تم إنشاء مصفوفة بتنسيق ملف Excel لكل وحدة مع الكفايات المفترضة على المحور الرأسي وتفصيل للموضوعات على المحور الأفقي. كما تم توجيه كل عنصر من عناصر الكفاية والنتائج حسب مستويات التعقيد من العالمية إلى أدنى عنصر ذي صلة وتم فحص كل موضوع من حيث المحتوى والمهارات والسلوك.

خلال هذه الخطوة، تم إعطاء مرجع لمحتويات المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار ومنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار لضمان أن هذا المنهج، جنباً إلى جنب مع الآخرين، سيشكلون رافعاً ثلاثي القوائم قوياً لتوفير وتطوير تعلم وتعليم الكبار.

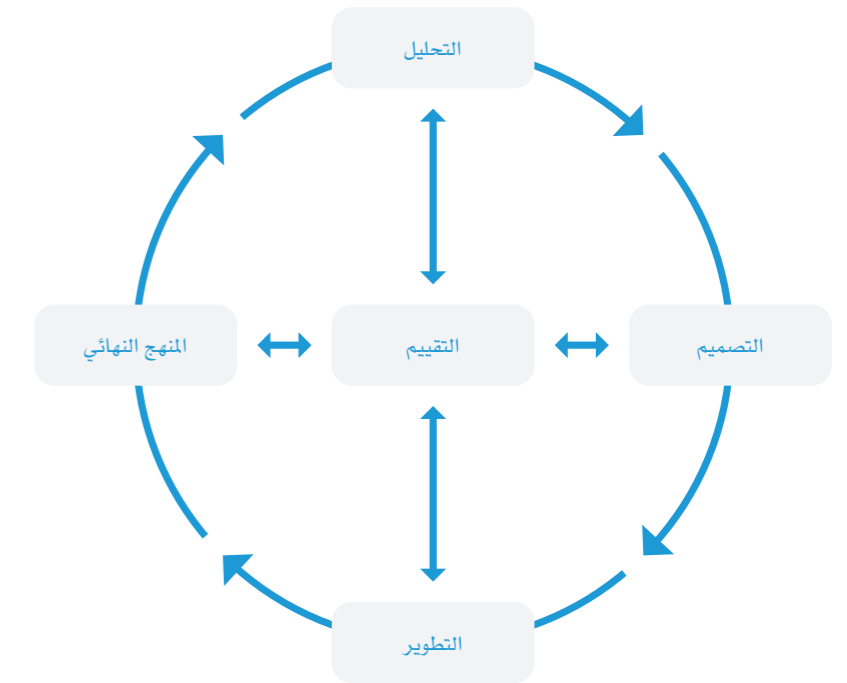
وأخيراً، تم إجراء فحص دقيق للتحقق من اكتمال وأهمية المصفوفة بأكملها.

**التطوير:** إكمال مصفوفة الكفايات بنقاط المحتوى ذات الصلة وتطوير ذلك المحتوى.

تم التعامل مع المحتويات - المعرفة والمهارات والتوجهات - على أنها مدخلات للمصفوفة لكل مجموعة من الكفايات والموضوعات.

بالنتيجة، تم إنشاء جدول محتوى لكل وحدة يصف المعرفة والمهارات والتوجهات المقصودة منها. وقد تم اختيار المحتوى بتأنٍ من نطاق من المواد ذات الصلة التي تم تطويرها في أمريكا وأفريقيا وآسيا وأوروبا وأستراليا. إذ أن الهدف من هذا التوسع في المواد المرجعية كان تجنب القضايا الثقافية والاجتماعية التي قد تتدخل في كيفية استخدام المنهج محلياً.

غروننتفيغ ولاحقاً أعطاه مالكولم نولز نظرة امريكية. فقد ركزت النظرة الأمريكية لمصطلح الأندراغوجيا على الجانب العملي، وقد تم تعميم ومبادئها على مستوى كافة الوحدات الست لهذا المنهج. إذ تبع تطوير المنهج نموذج ADDIE (Hodell 2016; Branch 2009) باستخدام المدخلات من الوحدات الست التجريبية مع الأخذ بعين الاعتبار محتويات المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار ومنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار.



الشكل رقم 2: نموذج ADDIE (المصدر: <https://educationaltechnology.net>)

تميزت عملية كتابة هذا المنهج بالتقييم الداخلي التفاعلي المنتظم للفريق الدولي والمؤلفين الثلاثة، وكذلك التقييم بين الفريق والمؤلفين ومؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار بعد كل مرحلة.

ركز التقييم على معايير المجالات الأربعة: الصلة والأهمية، الاتساق، العملية، الفعالية. وبدأ بتحليل النشاطات بشكل مبكر في العملية، من أجل توفير أرضية جيدة للقرارات المتعلقة بتطوير التصميم.

فيما يلي وصف ملخص للمراحل، إذ أن كل منها كان يتضمن تقييم مرحلي داخلي.



ومن ثمَّ تمَّ تحويل المعلومات من المصفوفة إلى منهج متماسك لتدريب مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. وكانت الهيكلية العامة للوحدة تشمل:

1. الكفايات ومخرجات التعلم.
2. الترابط مع الوحدات والمناهج الأخرى.
3. الموضوعات الرئيسية.
4. ملاحظات حول التطبيق.
5. حجم العمل الموصى به.

بما أن المنهج هو مصمم لمديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار ومن المفترض أن يُقرأ إما بشكل كامل أو بشكل منتقى من قبل المشاركين أنفسهم، فقد كان من الضروري أن يتضمن قسماً عاماً حول المعرفة الأساسية المتعلقة بتعلم وتعليم الكبار، ومكانه في سياق تطوير التعلم مدى الحياة، وعلاقته بأهداف التنمية المستدامة.

التقييم: التقييم الختامي وضبط الجودة.

ركز التقييم الختامي على معايير الجودة الأربع وهي الصلة والأهمية، الاتساق، العملية، الفعالية للمنهج بهدف ضمان أنه يخدم الغايات التي صُمم من أجلها بأكثر طريقة عملية ومختصرة ممكنة.

تبدأ أهمية ومصداقية هذا المنهج من حقيقة أنه يعتمد على دورات التدريب للمديرين في قطاع التعليم غير النظامي في كمبوديا ولاوس. فقد تم خلال التحليل النقدي ضمان نقل المعلومات من تلك الدورات إلى الاستخدام العام.

وتشير المصداقية البنائية أو الاتساق إلى تصميم المنهج بشكل منطقي ومتماسك تشكل فيه العناصر المتفرقة كلاً متماسكاً. إذ يتوافق هيكل المنهج مع هيكل المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار وممنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار.

يشير معيار التطبيق العملي (العملية) إلى مدى قابلية استخدام التصميم للتنفيذ في سياقات تدريبية مختلفة وللاستخدام من قبل مديري ومديرات مراكز تعليم الكبار في الممارسة اليومية لمراكزهم. أما معيار الجودة الأخير - الفعالية - فهو يدل على نتائج تطبيق المنهج في الحصول على مخرجات التعلم المرغوبة: أي كونه مخطط لدورات التدريب لمديري ومديرات مؤسسات تعليم الكبار في جميع أنحاء العالم.

بمجرد استيفاء المنهج للمعايير الثلاثة الأولى، إلى جانب منهجية التدريب المناسبة، فإنه سيحقق مخرجات التعلم المطلوبة، والتي تشكل فعالية البرنامج.

الجدول رقم 1: معايير التقييم

المعيار	الوصف
الصلة أو الأهمية	يبدأ المنهج من واقع دورات التدريب لمديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار ومن ثمَّ يتقل إلى الاستخدام العالمي.
الاتساق	تعتبر هيكلية المنهج منطقية ومتناسكة ومتسقة مع المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار وممنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار.
العملية	يعتبر المنهج عملياً من حيث قدرته على أن يتم تطبيقه في سياقات تعليم مختلفة. كما أنه يحول المفاهيم المبنية على الكفايات إلى دورات تدريب عملية في التنفيذ.
الفعالية	من المتوقع أن يؤدي استخدام المنهج للمخرجات المرغوبة كم تنص عليها كل وحدة من وحداته.

## ج. الفهم العام لتعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة والعلاقة بينهما

### تعلم وتعليم الكبار

تم اقتراح أول تعريف رسمي لتعليم الكبار من قبل منظمة اليونسكو في عام 1976 في توصية اليونسكو بشأن تطوير تعلم وتعليم الكبار:

لم يقدم هذا التعريف لتعلم وتعليم الكبار إشارة محددة إلى أي فئة عمرية تشير إلى من هم الكبار. بل ينص إلى أن الكبار هم «كل من ينخرط في تعلم الكبار وتعليمهم، حتى لو لم يبلغوا السن القانوني للنضج» (اليونسكو 2015: 7) لأنه لا توجد حدود عمرية محددة ينضج خلالها الفرد الصغير فجأة بما يكفي ليكون شخصاً كبيراً.

لكي تتطور المجتمعات البشرية، يجب أن يحدث التغيير. وقد صاحب تطور تعلم وتعليم الكبار جنباً إلى جنب ذلك التطور الاجتماعي، كما تغير هدفه لمواكبة الرؤية الجديدة التي تصورتها اليونسكو في عام 1997، إذ أعاد المؤتمر الدولي الخامس لتعليم الكبار في عام 1997 تعريف تعلم وتعليم الكبار في إعلان هامبورغ بشأن تعلم الكبار على النحو التالي:

يشير تعليم الكبار إلى المجموعة الكاملة من عمليات التعلم المستمرة، الرسمية وغيرها، حيث يقوم الأشخاص الذين يعتبرهم المجتمع الذي ينتمون إليه كباراً بتطوير قدراتهم وإثراء معارفهم وتحسين مؤهلاتهم الفنية أو المهنية أو تحويلها في اتجاه جديد نحو تلبية احتياجاتهم الخاصة واحتياجات مجتمعهم. يشمل تعلم الكبار كلاً من التعليم الرسمي والمستمر، والتعلم غير النظامي بالإضافة إلى طيف واسع من التعلم غير الرسمي والعرضي المتاح في مجتمع التعلم متعدد الثقافات، حيث يتم الاعتراف بالمنهج القائمة على النظرية والممارسة (اليونسكو 1997: 1).

أكد التعريف الجديد الذي تمت صياغته بناءً على رؤى من تقرير Delors لعام 1996، «التعلم: الكنز في داخلنا»، على دور تعلم وتعليم الكبار في تعزيز قدراتهم على «تلبية احتياجاتهم الخاصة واحتياجات مجتمعهم» في مجتمع التعلم دون الرجوع للتنمية الاقتصادية. ثم تم النظر إلى تعلم وتعليم الكبار بطريقة أكثر إنسانية على أنه يخدم غاية التعلم بطريقة ذات مغزى: تعلم أن تكون، وتعلم أن تعرف، وتعلم أن تفعل، وتعلم كيف تعيش معاً.

في المؤتمر الدولي السادس لتعليم الكبار في عام 2009، تم التأكيد على هذا الغرض وتفصيله مع التركيز على الإنصاف والشمول، مما يعكس المثل الأعلى للتعلم مدى الحياة بشكل أكثر واقعية، والذي تم وضعه لاحقاً لتشكيل الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة. فتعلم وتعليم الكبار هو من أجل «تحقيق المساواة والإدماج، ومن أجل التخفيف من حدة الفقر، وبناء مجتمعات عادلة ومتسامحة ومستدامة وقائمة على المعرفة» (اليونسكو 2010: 38).

في عام 2015، وضعت منظمة اليونسكو تعريفاً جديداً لتعلم وتعليم الكبار في توصيتها بشأن تعلم وتعليم الكبار :

يعد تعليم الكبار وتعليمهم مكوّناً أساسياً في التعلم مدى الحياة. وهو يشمل جميع أشكال التعليم والتعلم التي تهدف إلى ضمان مشاركة جميع الكبار في مجتمعاتهم وعالم العمل. إنه يشير إلى المجموعة الكاملة من عمليات التعلم، الرسمية وغير النظامية وغير الرسمية، حيث يقوم أولئك الذين يُنظر إليهم في مجتمعاتهم على أنهم كباراً بتطوير وإثراء قدراتهم للعيش والعمل،

سواء في مصطلحهم الخاصة أو في مصالح مجتمعاتهم. يتضمن تعلم وتعليم الكبار أنشطة وعمليات مستدامة لاكتساب القدرات والاعتراف بها وتبادلها وتكييفها. بالنظر إلى أن حدود الشباب والنضج تتغير في معظم الثقافات، فإن مصطلح «الكبار» في هذا النص يشير إلى كل أولئك الذين يشاركون في تعلم الكبار وتعليمهم، حتى لو لم يبلغوا سن النضج القانوني» (UNESCO 2015: 6).

يُنظر إلى تعليم الكبار على أنه وسيلة لسد الفجوات في عمل الإنساني والسياسي والاجتماعي. ويوصى بإطار عمل مكون من خمسة مجالات للنظر في نظام تعلم وتعليم الكبار في أي بلد: السياسة والحوكمة والتمويل والمشاركة والإدماج والإنصاف. وسيوفر الاهتمام الدقيق والتدابير المتخذة من أجلها نقطة انطلاق جيدة لتعلم وتعليم الكبار .

### تعليم الكبار أم تعلم الكبار وتعليمهم؟

خضع اختيار المصطلحين «تعليم الكبار» أو «تعلم وتعليم الكبار» إلى نقاشات طويلة. إذ يستخدم الأول على نطاق واسع في العديد من البلدان الأوروبية، في حين يظهر الأخير في معظم وثائق اليونسكو، خاصة في الأربعين سنة الماضية. الحملة الدولية الأخيرة «نحن تعلم وتعليم الكبار We are ALE» - وهي جهد تعاوني على المستوى الدولي لإحياء وتعزيز تعليم الكبار وتعليمهم - تدفع قدماً بالمناقشات لتوحيد المصطلحات للاستخدام دولياً. في هذا الكتيب، يتم استخدام المصطلحين ليعكسان نفس المعنى.

ترتبط السياسات ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات. فالتشريع يعني المجموعة الجماعية للوثائق القانونية المتعلقة بتعليم الكبار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذا يشمل دستور البلد والقوانين (خاصة القوانين المتعلقة بالتعليم على سبيل المثال لا الحصر) والسياسات. داخل أراضي الدولة، يتم إصدار هذه المرجعيات من قبل الحكومة المركزية والحكومة الإقليمية والحكومة المحلية. أما خارج حدودها، يجب أن تتماشى القوانين والسياسات مع الأطر ذات الصلة التي تم وضعها بموجب اتفاق إقليمي، وإعلان بشأن التعليم والمجالات ذات الصلة مثل حقوق الإنسان.

تشمل الحوكمة الهيكل الهرمي لإدارة تعلم وتعليم الكبار على جميع المستويات، ومسؤوليات كل مستوى، والهيئات على نفس المستوى، والتنسيق والتعاون بين المستويات. وتشمل الهياكل التعاونية والعمليات التشاركية شراكات أصحاب المصلحة المتعددين في جميع الأمور المتعلقة بتعلم وتعليم الكبار هي شروط

جيدة لتطويرها لأن هذا يضمن وضع رؤية واضحة وسياسات فعالة. يمكن للحكومة الفعالة: المساعدة في تحقيق تقسيم واضح ومتوازن للمسؤولية بين السلطات الوطنية والمحلية ومراكز تعليم الكبار، كما أنها تساعد في تحديد أولويات وأهداف التعليم الوطني وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار ووضع آليات لضمان الجودة.

يعدُّ بعد المشاركة والإدماج والإنصاف أمراً مهماً بالنسبة لتعليم الكبار. التعليم الذي يعتبر تعلم وتعليم الكبار أحد مكوناته، هو حق من حقوق الإنسان. لذلك يجب ضمان الوصول إلى تعلم وتعليم الكبار في التشريعات والهيكل الإداري والآليات المالية. يجب أن تجعل هذه العوامل معاً تكلفة المشاركة في فرص التعلم للكبار في متناول الجميع. بمجرد تلبية هذا الشرط، سيشارك المزيد من الكبار في برامج وأنشطة التعلم التي تنظمها مراكز تعلم وتعليم الكبار. ونتيجة لذلك ستكون هذه البرامج أكثر شمولاً. ويمكن أيضاً تعزيز الشمولية بتصميم وإنفاذ التدابير لإزالة التمييز على أساس العرق والجنس والخلفية الاقتصادية.

في هذا الكتيب، يتم استخدام المصطلح التمثيلي «مؤسسة تعلم وتعليم الكبار» (IALE) لتغطية جميع المراكز المحلية التي توفر فرص تعليم الكبار وتعليمهم. يمكن أن تشمل هذه المراكز أمثلة مثل الكليات المجتمعية والفنون التطبيقية (ماليزيا)، ومركز التعلم المجتمعي (كمبوديا)، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وفيتنام وغيرها)، وكومينكان (اليابان)، ومدارس الشعب أو المراكز المجتمعية لتعليم الكبار (ألمانيا، الدنمارك). قد تكون مؤسسات قائمة بذاتها أو داخل مؤسسات لها نطاق أوسع للأغراض الاجتماعية والثقافية والتعليمية. سيتم استخدام «تعليم الكبار» و «تعليم الكبار وتعليمهم» و «تعلم وتعليم الكبار» بالتبادل في هذا الكتيب.

## التعلم مدى الحياة

بينما تم طرح تعلم وتعليم الكبار على الطاولة للنقاش في المزيد والمزيد من المؤتمرات الدولية، ومع بدء تسارع وتيرة الحياة، أدى تطور العلوم والتكنولوجيا إلى المزيد من التغييرات في كل من الحياة اليومية والعمل، كما ظهرت الحاجة المتزايدة إلى التعلم المستمر حتى يتمكن المرء من مواكبة متطلبات العمل الجديدة وطريقة الحياة المعاصرة. وبالتالي بدأ تعلم وتعليم الكبار في النظر إلى هدف أطول، والانتقال من التركيز على محو الأمية والمهارات الأساسية للوظائف إلى التعلم المستمر مدى الحياة. يعد تعلم وتعليم الكبار في الواقع جزءاً من سلسلة متصلة من التعليم، وبالتالي فهو الجزء الأطول الذي يحدث فيه التعلم طوال حياة الفرد - التعلم مدى الحياة.

تم تقديم مفهوم التعلم مدى الحياة رسمياً في تقرير «التعلم من أجل أن نكون: عالم التعليم اليوم وغدا» الذي يشار إليه عادةً باسم تقرير Faure تيمناً باسم رئيس اللجنة الدولية لتطوير التعليم التي أعدت هذا التقرير. إذ أكد التقرير أنه «يجب ألا نكتسب المعرفة بجدية مرة واحدة وإلى الأبد، ولكن نتعلم كيف نبني مجموعة معرفة دائمة التطور طوال الحياة، وهذا يعني أن نتعلم كيف نكون» (Faure et al. 1972:vi). كما دعا التقرير إلى أن التعليم يجب أن يكون عالمياً ومستمرّاً على حد سواء وأن يكون التعلم مدى الحياة هو المفهوم الرئيسي للسياسات التعليمية في كل من البلدان المتقدمة والنامية ويشمل التعلم الرسمي وغير النظامي وغير الرسمي. وهو مفهوم يركز على مثلث المعرفة والمهارات والتوجهات لتعزيز قابلية التوظيف والتنمية الشخصية والمواطنة النشطة والاندماج الاجتماعي.

أما الوثيقة الرئيسية الثانية لليونسكو حول التعلم مدى الحياة فهي تقرير «التعلم: الكنز في داخلنا»، المعروف باسم تقرير ديلور لسبب مشابه للتقرير الأول. شدد التقرير على نقطتين أساسيتين: التعلم مدى الحياة هو المفتاح لمستقبل أفضل ويجب ربطه بجميع أبعاد الحياة؛ والتعلم مدى الحياة مدعوم بأربع ركائز - «تعلم أن تكون» و «تعلم أن تعرف» و «تعلم أن تفعل» و «تعلم العيش معاً»، وكلها توضح التركيز على رأس المال البشري وقابلية التوظيف.

إذن فالتعلم مدى الحياة اليوم هو:

متجذر في تكاملية التعلم والحياة، وهو يغطي نشاطات التعلم لكل الناس لكل الأعمار (الأطفال واليافعين والكبار والمسنين وغيرهم)، في مختلف سياقات الحياة (العائلة والمدرسة والمجتمع وبيئة العمل وغيرها)، ومن خلال أنماط متنوعة (رسمي وغير نظامي وغير رسمي)، تشكل جميعها معاً نطاق واسع من احتياجات ومتطلبات التعلم (معهد اليونسكو للتعلم مدى الحياة، ملاحظة تقنية محدثة).

والتعلم مدى الحياة هو:

- لتحقيق الذات.
- للاندماج الاجتماعي.
- لتحسين فرص العمل والقابلية للتوظيف.

يشمل مفهوم التعلم مدى الحياة التعلم على نطاق اتساع الحياة، وهو التعلم في جميع السياقات، في بيئات مختلفة، والتعلم المتعمق بالحياة، والذي يشير إلى القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية والروحية والتواصلية التي تقود الناس إلى التصرف، التعلم والاعتقاد والتفكير بطريقة معين، كل ذلك بمثابة أساس



للبناء على مدى حياة المرء .

يتم تعزيز التعلم مدى الحياة من خلال مبادرات مختلفة عبر البلدان والقارات، ولكن يمكن تصنيفها عموماً تحت ثلاث فئات: الاعتراف بالتعلم، والتحقق من التعلم، واعتماد التعلم (RVA) للتعلم غير الرسمي وغير النظامي، ومأسسة التعلم مدى الحياة، وتطوير التقنيات من أجل التعلم مدى الحياة.

تعتبر مفاهيم الاعتراف والتحقق والاعتماد في التعليم من اهتمامات منظمة اليونسكو، وقد سعت لتعزيزها عبر السنوات الماضية. من الواضح أن العديد من البلدان قد وضعت بعض أشكال التعليم خارج المدرسة، تحت اسم التعليم المستمر، والتعليم المتكرر، والتعليم غير الرسمي والتعليم غير النظامي، وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن هؤلاء النظراء للتعليم الرسمي لم يلقوا الاهتمام المناسب من الحكومات أو صانعي السياسات، ولم يتم الاعتراف بهم على نطاق واسع أو رسمي على أنهم معادلون حقاً للتعليم الرسمي. في حين أن درجة التعليم الرسمي هي جواز سفر للعمل، فإن درجة التعليم غير الرسمي أو غير النظامي أقل قيمة وتظل درجة التعليم الرسمي مفضلة. إلا أنه يجب تطوير أطر المؤهلات إذا أردنا أن يصبح الاعتراف بمؤهلات التعليم غير النظامي حقيقة واقعة. عندها فقط يمكن تعيين التعليم غير النظامي مقابل المعايير الموجودة في الإطار ويمكن مقارنته بالتعليم الرسمي، وقبوله باعتباره التكافؤ الحقيقي للتعليم الرسمي.

أما مأسسة التعلم مدى الحياة فهي عملية إضفاء الصفة القانونية على تعلم وتعليم الكبار وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وأشكال أخرى من التعليم خارج التعليم الرسمي من حيث المرافق المادية والقوى العاملة وتنظيم التشغيل والترابط فيما بينها للتأثيرات / النتائج من خلال المشاريع والبرامج والأنشطة. وينطوي أيضاً على التفاعل بين أصحاب المصلحة، الذين تم تحديد وظائفهم بوضوح.

مع تقدم العلم والتكنولوجيا، يتم تسريع التغيير. وقد رفعت جائحة كوفيد 19 مستوى الحاجة إلى مواكبة التغيير. على سبيل المثال، يتطلب شراء المنتجات في السوبر ماركت من العملاء مسح رمز الاستجابة السريعة أولاً باستخدام هواتفهم الذكية وإدخال المعلومات الشخصية في إقرار طبي قبل أن يتمكنوا من دخول المبنى. يجب أن يتعلم العملاء استخدام هذه التطبيقات قبل أن يتمكنوا من التسوق.

تم إجراء العديد من التطبيقات لدعم وتعزيز التعلم مدى الحياة. يكتسب النمط الهجين للتعليم والتعلم الذي يجمع بين المساقات الشخصية والمساقات عبر الإنترنت بطريقة مناسبة شعبية خاصة في أوقات الأزمات مثل جائحة كوفيد 19 بفضل التقنيات السحابية والأنظمة الأساسية المتنوعة للدورات التعليمية، أصبح

التعلم مدى الحياة أسهل وأكثر ملاءمة من أي وقت مضى. ومن الأمثلة على ذلك التعلم المتنقل، وهو في متناول جميع الكبار الذين يمتلكون هواتف ذكية.

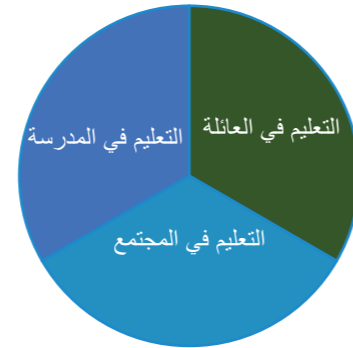
يمكن اعتبار التعلم مدى الحياة بالتأكيد كمستقبل التعلم والتعليم. إذا أردنا تحقيق السلام والازدهار والرفاهية لجميع الناس في جميع أنحاء العالم، فسيكون هو المبدأ التوجيهي لتوفير التعلم المستمر والمشاركة فيه.

### تعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة

تقليدياً، كانت هناك وجهة نظر واحدة في الخطاب الرسمي حول التعليم، وهي نموذج الواجهة الأمامية حيث يبدأ التعليم بالصف الأول وينتهي بإكمال التعليم العالي (الشكل 3). تُستخدم اليوم مجموعة من المصطلحات ذات الصلة للإشارة إلى أشكال وأنماط مختلفة من التعليم: التعليم الرسمي وغير الرسمي وغير النظامي، والتعليم المستمر، والتعليم المتكرر، والتعليم البديل، والتعليم الاجتماعي، وتعليم الكبار، وتعلم الكبار وتعليمهم، والتعليم مدى الحياة / التعلم مدى الحياة، وآخرها مصطلح شامل. الأشكال من 3 إلى 6 توضح الاختلاف بين بعضها.

يحدث التعليم المستمر (الشكل 4) بعد أن يترك المرء التعليم الرسمي في المرحلة الابتدائية أو الثانوية أو الجامعية، ويتم تقديمه في شكل دراسة بدوام كامل أو بدوام جزئي، ويمكن أن يكون متقطعاً. التعليم المتكرر (الشكل 5) هو مشاركة دورية في الترتيبات التعليمية الرسمية طوال حياة الفرد. يُنظر إلى التعليم في اليابان على أنه مكون من ثلاثة قطاعات: التعليم المدرسي، والتعليم الأسري (من قبل أفراد الأسرة)، والتعليم الاجتماعي (جميع أنواع التعلم والتعليم خارج المدرسة والتعليم الأسري، الشكل 6)، وآخرها هو بطرق عديدة تشبه التعليم غير النظامي.

بينما يشير التعلم مدى الحياة إلى العملية، التي تشمل كل من الأفراد والمؤسسات، أو تعليم الكبار، أو تعليم الكبار وتعليمهم، فإنها تركز على المتعلمين المستهدفين، مما يستلزم منهجية تدريس مميزة هي الأندراغوجيا - andragogy - والتعليم المستمر يعني التعليم الذي يستمر في طيف رسمي أو التعليم الأولي. ومع ذلك، يمكن العثور على درجات مختلفة من المعاني في البلدان المختلفة.



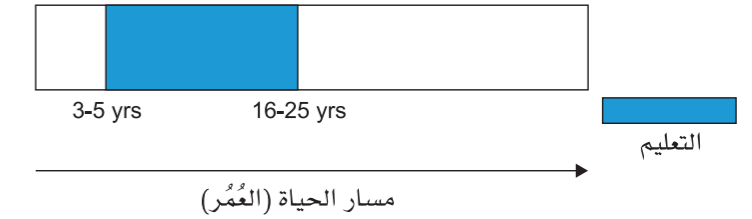
الشكل رقم 6: التعليم الاجتماعي كما يُرى في اليابان (تم تصميم الشكل من قبل المؤلفين).

وفقاً لتعريف اليونسكو، يتضمن التعلم مدى الحياة كافة أنواع وأنماط وأشكال التعلم لكل الناس في كل السياقات. وبالتالي، فإن تعلم وتعليم الكبار يحدث في سياق التعلم مدى الحياة، ولا يوجد تعلم مدى الحياة دون تعلم وتعليم الكبار.

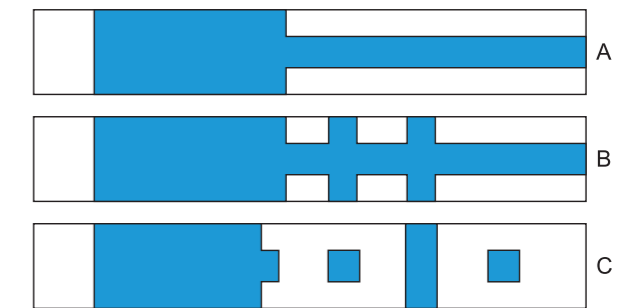
#### د. تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة في أجندة التعليم 2030

في عام 2015، تبنت قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في نيويورك مجموعة مكونة من 17 هدفاً للتنمية المستدامة (SDGs) مع رؤية واسعة لدور التعليم في التنمية المجتمعية. ذُكر في تقرير خبرائها المتعلق بدور تعليم الكبار في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (DWI 2018: 1)، تصف مؤسسة التعاون الدولي التابعة للجمعية الألمانية لتعليم الكبار أهمية تعليم الكبار في عملية التنمية الأوسع نطاقاً فيما يتعلق بأجندة 2030 وذلك من خلال التأكيد على أن «التعليم غير النظامي للشباب والكبار يصل إلى الأشخاص في آخر مراحل حياتهم، ويقدم برامج بطيئة البداية، ويمكن أن تستوعب وتجمع كل المحتوى التعليمي من خلال نهجها المشترك بين القطاعات المختلفة».

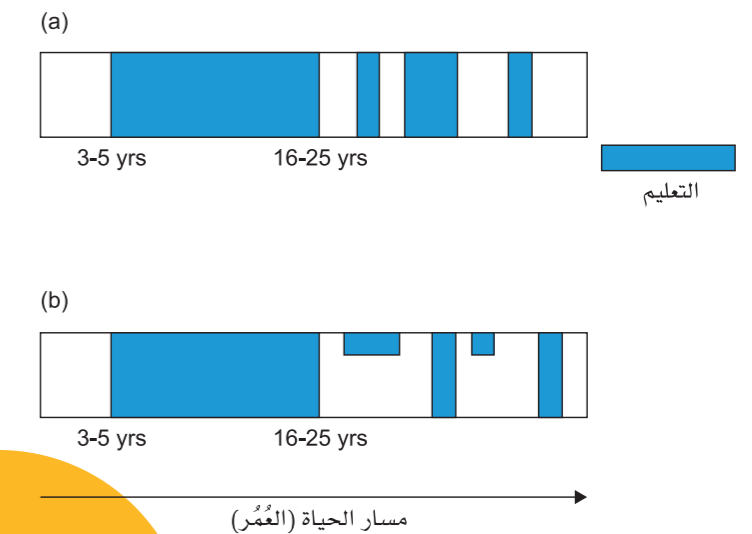
تشمل أهداف التنمية المستدامة أهدافاً أكثر تحديداً وقابلية للتحقيق لجميع البلدان بشكل أكبر من الأهداف الإنمائية للألفية، والتي يعد الهدف رقم 4 منها هدفاً مستقلاً للتعليم، حيث يستهدف الهدف 4.4 التعليم والتدريب المهني. يهدف الهدف رقم 4 من أهداف التنمية المستدامة إلى «ضمان توفر مستوى جيد وشامل وعادل للتعليم وكذا تعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع». يستهدف الهدف 4.4 «أنه بحلول عام 2030، يتم تحقيق زيادة كبيرة في عدد الشباب والكبار الذين يمتلكون المهارات المطلوبة، بما في ذلك المهارات الفنية والمهنية، للتوظيف وفرص العمل الكريم وزيادة الأعمال».



الشكل رقم 3: النموذج التقليدي المسمى الواجهة الأمامية في التعليم (بويل، موثق في جارفيس 2004: 39).



الشكل رقم 4: التعليم المستمر (جارفيس 2004: 47).



الشكل رقم 5: التعليم المتكرر (بويل، موثق في جارفيس 2004: 52).



«إن الضرورة الملحة لتنفيذ أجندة 2030، بما في ذلك العديد من الأزمات والتهديدات التي تواجه الكوكب والبشرية بأكملها، وحقيقة أن ملايين الأشخاص تخلفوا عن الركب بالفعل، تجعل تعليم الكفاءات البشرية من أهم الأولويات والشروط الأساسية للتقدم في المجالات الأخرى.»

التعلم مدى الحياة، حيث يعد تعليم الكبار مكوناً جوهرياً، وبالتالي هو نمط حياة في هذا المجتمع القائم على المعرفة لأنه يضمن اكتساب المعرفة والمهارات والتوجهات للجميع. أقرت خطة التنمية المستدامة 2030 بما يلي:

يجب أن يتوفر لجميع الأشخاص، بغض النظر عن الجنس والعمر والعرق والأشخاص ذوي الإعاقة والمهاجرين والشعوب الأصلية والأطفال والشباب، خاصة أولئك الذين يعانون من أوضاع سيئة، إمكانية الوصول إلى فرص التعلم مدى الحياة التي تساعدهم على اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لاستغلال الفرص والمشاركة الكاملة في المجتمع (الأمم المتحدة 2015، الفقرة 25).

#### هـ- منهجية التدريس والتدريب العامة للمنهج

تمتلك البلدان المختلفة نماذج متنوعة لمراكز تعليم الكبار، بدءاً من المراكز في فيتنام ذات الهياكل التنظيمية البسيطة المتوفرة داخل أو خارج مباني الحكومة المحلية، إلى المراكز المنظمة للغاية في اليابان وألمانيا والتي تعمل على تلبية مجموعة واسعة من احتياجات التعلم؛ من تلك المراكز التي يمكن العثور عليها في مجتمعات معابد بوذا في تايلاند، إلى تلك التي تم تحويلها من مدارس في كندا. مهما كانت الخواص المادية للمركز والموقع، إلا أنهم يشتركوا في بعض الخواص العامة. لقد تم انشائهم لاستكمال توفير اكتساب المعرفة والمهارات وتطوير التوجهات للجميع، عادةً وليس على سبيل الحصر، يحتاج الكبار إلى تحقيق تحسين في حياتهم الشخصية والعمل والاندماج الاجتماعي.

يتم اختيار محتوى هذا المنهج بعناية كبيرة بحيث يمكن تطبيقه في سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة، حتى في المواقع الجغرافية ذات الحد الأدنى من مرافق التعليم، من أجل تزويد مديري AEC بالمكونات الضرورية للكفاءات للإدارة الفعالة، مع الحفاظ على اتصال وثيق مع مناهج مؤسسة التعاون الدولية التابعة للجمعية الألمانية: منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار والمنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار. سوف تكمل بعض محتويات المنهج الموضوعات التي تم تناولها في المنهجين الآخرين. يتكون من 6 وحدات تركز على الموضوعات الأساسية للإدارة الجيدة ليتم تدريسها في حوالي 350-400 ساعة دراسية.

يجب التمييز بين المساواة والعدالة. تعني «المساواة» معاملة الجميع بنفس الطريقة. لا ينجح ذلك في التعليم عندما يكون لدى الأشخاص الأغنياء الأسبقية ويمكنهم بشكل منطقي ومع نفس المعاملة التقدم بسرعة أكبر وينتهي بهم الأمر حتماً إلى التفوق. تعني «العدالة» منح طرق معاملة مختلفة للأشخاص بآليات تمكن الأفراد المحرومين والضعفاء والمهمشين أن يحصلوا على دعم أكبر للتقدم بشكل أسرع بهدف مواكبة الفئات الاجتماعية الأخرى ميسورة الحال وتحقيق أهداف مماثلة في نهاية المطاف. يسعى الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة إلى تحقيق العدالة.

يتطلب تنفيذ الهدف رقم 4 من أهداف التنمية المستدامة دمج الأهداف والغايات الخاصة به في السياسات والخطط الوطنية لقطاع التعليم، وضمان التنسيق بين القطاعات وإقامة شراكات قوية على المستويات الوطنية. كما أنه يجعل أيضاً من الضروري توفير عدة مسارات ونقاط دخول مرنة للجميع للتمكن من الدراسة في بيئات التعلم داخل وخارج أنظمة المدرسة، باستخدام تقنيات التعلم الحديثة. الحقيقة هي أنه يتم توجيه حجم كبير من ميزانيات التعلم إلى التعليم الرسمي، وخاصة مراحل التعليم الأولي (تعليم الأطفال حتى المستويات المتوسطة أو العليا، اعتماداً على البلدان المختلفة). في الواقع، أفادت 19% من البلدان التي شاركت في إعداد تقرير غريل IV بإنفاق أقل من 0.5% من ميزانية التعليم على تعليم الكبار، وأفادت 14% أخرى بإنفاق أقل من 1%. يؤكد ذلك أن تعليم الكبار لا يزال يعاني من نقص التمويل (منظمة اليونسكو 2019: 21). تعمل هذه الظاهرة المنتشرة على تسليط الضوء على الاهتمام الكبير الموجه للتعليم الرسمي. في حين أنه لا خلاف أن التعليم الرسمي يُعد للمواطنين المشاركين في العمليات الاجتماعية في المستقبل، إلا أنه من الضروري النظر في الحقيقة الأخرى التي مفادها أن 750 مليون شخص بالغ حول العالم - ثلثهم من النساء - لا يزالون يفتقرون إلى إجادة المهارات الأساسية للقراءة والكتابة (معهد اليونسكو للإحصاء 2017: 2) ومعظمهم يعيشون في فقر. بالنسبة لهم، يعد التعليم والتدريب هو الحل الأفضل والوحيد لتغيير حياتهم للأفضل. حتى في المجتمعات الثرية، لا يزال تعليم الكبار أمراً ضرورياً إذا كانت القيم العائلية - وهي الرابط الذي يربط بين الأفراد ويؤسس وحدة مجتمعية قوية - يجب دعمها وتميئتها. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الأشخاص البالغين يشكلون أكبر مجموعة في معظم المجتمعات وهم الذين يقوموا بمواجهة التحديات المختلفة واتخاذ قرارات حاسمة من أجل تحسين العالم. ينعكس هذا الرأي في تقرير «تعليم الكبار - لأن المستقبل لا يمكن أن ينتظر» الصادر عن المجلس الدولي لتعليم الكبار (2020: 15) (ICAE):

مواقف حقيقية أو عمليات محاكاة والعمل معاً لإيجاد حلول. لجعل ذلك ممكناً، فإنه من الضروري أن تكون بيئة التعلم هي البيئة التي يتم فيها تقييم المتعلمين وخبراتهم ويشعرون بالأمان النفسي وأمان التعلم، وعدم التعلم، وإعادة التعلم، وتجربة أفكارهم الجديدة ومشاركة تجاربهم. ثم ينتقل دور المعلم/ المدرب من دور الواعظ إلى دور المنسق.

يُعد التدريب التشاركي مناسباً بشكل خاص للكبار عندما يأتوا إلى الفصول بقدر جيد من المعرفة المكتسبة سابقاً، والخبرة ومخزون من المهارات التي اكتسبوها في سياقات مختلفة، بالإضافة إلى المواقف المتعددة التي شكلوها من خلال تجربة الحياة. من خلال أنشطة التعلم، يمكن للبالغين مشاركة ما يعرفونه ويشعرون أنهم هم أنفسهم مشاركون مهمون في الدرس. نتيجة لذلك، تعد بيئة التعلم التشاركية بمثابة مكسب لجميع المشاركين. يشارك المتعلمون الكبار في محتويات الدروس للتعلم الذي سوف يغير حياتهم ويفيد مجتمعاتهم. يعد تعلم الكبار هو القوة اللازمة للتغيير الاجتماعي. ترجع جذور النهج التشاركي والتعلم من أجل التغيير الاجتماعي إلى نظرية باولو فرييري الخاصة بمنهجية التعلم. يلخص الجدول أدناه المبادئ الأساسية لتعليم الكبار، كما صاغتها نولز، وتأثيرها على خطة التدريب.

الجدول 2: مبادئ تعليم الكبار وآثارها المترتبة على خطة التدريب

مبادئ تعليم الكبار	الآثار المترتبة على خطة التدريب
يتعلم الكبار بشكل أفضل عندما يدركون أن التعلم ذو صلة وثيقة باحتياجاتهم.	توفير مواقف «الحياة الواقعية» والتعلم بما يتناسب مع احتياجاتهم، والتأكيد على تطبيق التعلم تجاه المشاكل الحقيقية. تحديد احتياجات المتعلمين وما هو مهم بالنسبة لهم.
يتعلم الكبار بالممارسة ومن خلال المشاركة بشكل نشط في عملية التعلم.	تقديم الأنشطة التي تتطلب مشاركة نشطة بواسطة المتعلمين. تقديم الأنشطة التي تشمل المتعلمين كأشخاص كاملين: أفكارهم وسلوكهم ومشاعرهم ووجودهم المادي.
يملك الكبار أساليب فريدة في التعلم. فهم يتعلمون بطرق مختلفة، بمعدلات استيعاب مختلفة ومن تجارب مختلفة.	استخدام مجموعة متنوعة من تقنيات التدريب. خلق بيئة من الاحترام وفهم الاختلافات.

- الوحدة 1: المعرفة الأساسية المتعلقة بتعلم وتعليم الكبار
- الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي
- الوحدة 3: مهارات الإدارة الداخلية والقيادة
- الوحدة 4: التعاون والتواصل
- الوحدة 5: الإدارة المالية
- الوحدة 6: المتابعة والتقييم

الوحدات هذا الكتيب كافية ومستقلة عن بعضها البعض ويمكن استخدامها بشكل اختياري وبالترتيب الذي يناسب المتعلمين، باستثناء الوحدة الأولى، التي توفر أساسيات التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار والمعرفة الإدارية، والمرتبطة بها الوحدات الأخرى ذات الصلة أو التي تم تأسيسها بناءً عليها. تم تصميم المنهج وفقاً لنتائج الكفاءة المتوقعة ويشجع على استخدام النهج التشاركي في التطبيق.

في الدروس المتعلقة بالتخطيط، يجب اتباع المكونات السبعة لعملية التصميم التي اقترحها مالكولم نولز.

- تهيئة مناخ يساعد على التعلم [مناخ جذاب ومريح جسدياً ونفسياً؛ قائم على الاحترام المتبادل، التعاون، الثقة المتبادلة، الدعم، مناخ واقعي ومنفتح، ممتع وإنساني]
- إشراك المتعلمين في التخطيط المتبادل
- إشراك المتعلمين في تحديد احتياجات التعلم الخاصة بهم
- إشراك المتعلمين في تشكيل أهداف التعلم الخاصة بهم
- إشراك المتعلمين في تصميم خطط التعلم
- مساعدة المتعلمين على تنفيذ خطط التعلم الخاصة بهم
- إشراك المتعلمين في تقييم نتائج التعلم الخاصة بهم (نولز 1913، صفحة 59).

### فيما يتعلق بالنهج التشاركي

يتناقض التدريب التشاركي بشكل كبير مع التدريب التقليدي. في طريقة التدريب التقليدية، يكون المعلمون هم مركز بيئة التعلم، ويقوموا بنقل المعرفة إلى المتعلمين. المعلمون هم الطرف المانح والمتعلمون هم الطرف المتلقي. يقرر المعلمون ما يجب تدريسه. يُتوقع من المتعلمين تعلم ما يتم تدريسه. في التدريب التشاركي، تعد الاحتياجات المحددة للمتعلمين وعلاقتهم بالتنمية الاجتماعية والوطنية والعالمية هي نقطة البداية لدورة تدريبية. تكون الدروس مبنية عليهم. لا يمثل الغرض من الدورة التدريبية فقط في تبادل المعرفة ولكن أيضاً في توفير وزيادة الوعي بالقضايا على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، وبناء المهارات. يشارك المتعلمون بشكل كبير في تطوير الدروس، ويتم تشجيعهم على تجربة

الجدول 3: طرق التدريس الموصى بها

تغيير/ تعميق التوجهات	تطوير المهارات	نقل المعرفة
المناقشة الممارسة	الشرح الممارسة	إلقاء المحاضرة القراءة
دراسة الحالة المحاكاة لعب الأدوار	دراسة الحالة المحاكاة لعب الأدوار	دراسة الحالة عرض تقديمي سمعي بصري

المصدر: Pant, M. (n.d.): «المنهجية والمواد التشاركية». في: التعلم المستمر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. نيو دلهي: جامعة جواهر لال نهرو.

### المقررات لمديري ومديرات مؤسسات تعليم الكبار وهيكل التعليم والساعات الموصى بها

يقدم الجدول 4 موضوع كل وحدة، بالإضافة إلى النقاط الرئيسية التي يجب تعلمها والساعات الموصى بها. المنهج مكتوب مع الأخذ في الاعتبار مبدأ المرونة من بين أمور أخرى. لذلك يمكن تعديل حجم العمل الفعلي (المحتوى والوقت) ليناسب المشاركين من خلفيات ثقافية ومهنية مختلفة وذلك وفقاً لتقدير المدربين.

الوحدات مترابطة ومتصلة/ مدعومة بواسطة الوحدات التي تم تعلمها في المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار ومنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار. ليس من الضروري اتباعها بشكل متوالي من الوحدة 1 إلى الوحدة 6. ومع ذلك فإنه من الأفضل أن يتم دراسة الوحدة 1 أولاً لأنها توفر أساسيات تعلم الكبار، وهو مجال تعمل فيه مؤسسات تعليم الكبار. من الممكن أيضاً تخصيص وحدة معينة وتدرسيها لمجموعة من المتعلمين الذين هم مديريين ذوي كفاءة عالية باستثناء جزء صغير محدد.

توفير فرص مشاركة المعلومات. مناقشة وتحليل تجارب المشاركين. ينبغي استخدام المشاركين كمورد وتشجيعهم على المشاركة وأيضاً مشاركة خبراتهم.	يجلب المشاركون المعارف والخبرات ذات الصلة والمهمة إلى ورشة العمل.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

المصدر: (Pant, M. (n.d.): «المنهجية والمواد التشاركية». في: التعلم مدى الحياة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. نيو دلهي: جامعة جواهر لال نهرو.

### اختيار الأساليب التي تناسب الأهداف

الأهداف طويلة وقصيرة المدى: يحتوي الدرس دائماً على هدف أو أكثر. بدون وجود أهداف محددة على المدى القصير، فإن إجراء الدرس يشبه التحرك في الظلام، حيث يستخدم المرء نهج التجربة والخطأ للوصول إلى الوجهة عن طريق الصدفة بدلاً من التخطيط. تختلف الأهداف قصيرة المدى عن الأخرى طويلة المدى الهدف طويل المدى هو الذي ينبغي تحقيقه في نهاية البرنامج التدريبي. للوصول إلى هذا الهدف طويل المدى، فإنه يجب تحقيق عدة أهداف أصغر. يمكن تقسيم هذه الأهداف الصغيرة إلى أهداف أصغر وأكثر تحديداً تسمى أهداف قصيرة المدى. بعبارة أخرى، الأهداف قصيرة المدى هي ما يهدف المتعلمون إلى التمكن من القيام به بعد أنشطة أو مهام تعليمية محددة. سوف تشكل الأهداف قصيرة المدى مع الهدف النهائي للبرنامج. مثال سوف يوضح هذه النقطة: يتم عقد ورشة عمل لتعزيز إدارة النزاعات الداخلية لمديري مؤسسات تعليم الكبار. يكمن الهدف في تزويد المشاركين بكفاية التعامل مع الصراع الداخلي بين اثنين أو أكثر من الموظفين. للوصول إلى هذا الهدف، فإنه يجب توفير بعض المعرفة ذات الصلة، كما يجب تعلم المهارات وتعزيز التوجهات المناسبة. قد تتضمن المعرفة علم نفس الكبار، معرفة المشكلة قيد المناقشة؛ كما قد تشمل المهارات حل المشاكل واتخاذ القرارات والإقناع؛ قد ينطوي الموقف على احترام المستمع (المعلمين في حالة النزاعات في هذا المثال)، والتوجه نحو الهدف (يفهم المعلمون المشكلة من وجهات نظر مختلفة ويتصالحون مع بعضهم البعض). سوف يتم التعبير عن كل ذلك من حيث الأهداف.

عند شرح الدرس، يجب توخي الحذر عند اختيار الأساليب المناسبة التي تخدم أهداف الدرس على الوجه الأمثل وفي نفس الوقت تناسب أساليب التعلم للمشاركين الكبار. يقترح الجدول أدناه دليل تقريبي لاختيار أسلوب المعرفة والمهارات والمواقف.



الجدول 4: حجم التدريب الموصى به

الوحدة	المحتوى الرئيسي	حجم العمل
1. المعرفة الأساسية لتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة	مفهوم تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة وعلاقته ومكانه في أجندات الأعمال الدولية	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 24 ساعة من الدراسة الفردية
2. تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي	خطوات تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 20 ساعة من الدراسة الفردية
3. مهارات الإدارة الداخلية والقيادة	المعرفة والمهارات والتوجهات لإدارة الموظفين، بما في ذلك حل النزاعات الداخلية ببراعة	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 20 ساعة من الدراسة الفردية
4. التعاون والتواصل	المعرفة والمهارات والتوجهات لتأسيس واستدامة شبكة تواصل والاستفادة منها في التعاون لصالح جميع الشركاء	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 20 ساعة من الدراسة الفردية
5. الإدارة المالية	المعرفة والمهارات والتوجهات للممارسات المالية للحفاظ على عمل مؤسسات تعليم الكبار ضمن الموارد المالية المتاحة	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 20 ساعة من الدراسة الفردية
6. المتابعة والتقييم	المعرفة والمهارات والتوجهات لمتابعة ما يجري في المراكز واتخاذ قرارات مدروسة لتحقيق نتائج أفضل للبرنامج	40 ساعة دراسية (5 أيام تقريباً) + 20 ساعة من الدراسة الفردية.

## المصطلحات المستخدمة في الوحدة

مهارات التواصل: مجموعة من المهارات التي تمكن الشخص من التفاعل وتبادل الأفكار والآراء بشكل فعال. ويشمل ذلك المهارات اللغوية (مهارات القراءة والفهم، مهارات الفهم السمعي، النطق الواضح والدقة النحوية المكتوبة)، المهارات غير اللفظية مثل إيماءات اليد، تعبيرات الوجه، التواصل البصري، بالإضافة إلى المهارات النفسية مثل فهم لغة الجسد.

المهارات المفاهيمية: هي المهارات التي تمكن الأفراد من تحديد وتكوين الفكرة/الإطار العام وحل المشاكل المعقدة. تنطوي على القدرة على تحليل وتوليف الحقائق.

مهارات التعامل مع الآخرين: هي المهارات التي تحتاجها وتستخدمها للتواصل والتفاعل مع الآخرين. على هذا النحو، فهم بحاجة إلى معرفة نفسية جيدة للمستمع/القارئ، ومهارات التعاطف والتواصل.

مهارات الاستماع: هي أكثر من مجرد القدرة على الاستماع وفهم ما يتم قوله، ولكنها تنطوي أيضاً على الاستماع بتعاطف وبدوق يُظهر «أنا أستمع باهتمام»، مما يشجع المتحدث على الاستمرار في حديثه دون الشعور بالثبيط بأي شكل من الأشكال.

مهارات العرض: يتضمن ذلك القدرة على توصيل معنى واضح إلى المستمع أو القارئ باستخدام أدوات رقمية مثل برامج مايكروسوفت باور بورينت، أو كي نوت أو برزي أو الأدوات المادية الأخرى مثل اللوحات واللوحات الورقية بالإضافة إلى اللغة الشفهية (تعبيرات الوجه وإشارات اليد والموقف حسب الاقتضاء).

مهارات التفكير: تتضمن القدرة على إعادة التفكير في ما حدث بالفعل، وما يحدث، والتساؤل عما يمكن فعله أو ما يجب القيام به لتحقيق نتائج أفضل بحيث تكون المهام المستقبلية المماثلة أكثر كفاءة.

البحث عن المعلومات: في هذا المنهج، يعني أكثر من مجرد كتابة الكلمات الرئيسية في مربع البحث. فهو يتضمن القدرة على استخدام محركات البحث المختلفة، واستخدام العوامل المنطقية، والتقييم الانتقادي لنتائج البحث، والكفاءة في أداء مثل هذه المهام. يشمل البحث عن المعلومات أيضاً القيام بذلك بطرق أخرى مثل المسح الضوئي للكتب أو استخدام كتالوجات المكتبات أو الأشخاص المرجعيين.

مهارات التفكير الاستراتيجي: هي المهارات التي تمكنك من استخدام التفكير الانتقادي لتوفير حلول للمشاكل المعقدة والتخطيط للمستقبل، وبالتالي تتطلب القدرة على التفكير في الموقف وتحديد جذور المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والتصرف بناءً على ذلك.

الرؤية: امتلاك الرؤية هو القدرة على رؤية المستقبل البعيد ووضع مؤسسة تعليم الكبار في هذا السياق المستقبلي من خلال التفكير في أهداف المركز والكفاءات الحالية للموظفين والمخزون الحالي للمركز.

## الجزء الثاني

### الوحدة 1: المعرفة الأساسية لتعلم وتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة

#### الكفاية

الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة سيكون لديهم فهم عميق لتعليم الكبار كجزء من التعلم مدى الحياة، وسيكونوا قادرين على تحويل ذلك إلى تصميم مجموعة متنوعة من البرامج والأنشطة الخاصة بتعليم الكبار، بناءً على مناهج التعلم المرنة والوثائق القانونية التي تدعم تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة (الهياكل، السلطات، إلخ).

#### مخرجات التعلم

الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة يكونوا قادرين على:

- فهم الجوانب الهامة لتعليم الكبار كجزء من التعلم مدى الحياة، والأطر المفاهيمية ذات الصلة، والاعتراف والتحقق والاعتماد للتعليم غير الرسمي وغير النظامي.
  - التعرف على السياسات العالمية والإقليمية والوطنية ذات الصلة والإطار القانوني لنظام التعليم بشكل عام وكفاية التعلم بشكل خاص.
  - التعرف على نظام تعليم الكبار في بلدهم والدور المنوط بالمؤسسة الخاصة بهم في هذا النظام.
  - التعرف على مبادئ تعليم الكبار (الأندراغوجيا)
  - تصنيف الأدوار والمسؤوليات والمصالح الخاصة لأغلبية الفاعلين وأصحاب المصلحة الهامين في تعليم الكبار على مستويات مختلفة، من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني.
  - تصور صورة عامة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في التدريس والتعلم.
  - القدرة على شرح مفاهيم تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة لمختلف الفئات مثل أصحاب المصلحة ورؤساء الأقسام والموظفين.
- كنتيجة للتعلم من خلال هذه الوحدة، سوف يحقق الأفراد سلوكاً أكثر إيجابية بشكل واضح تجاه تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، وأيضاً احترام التنوع في الأنظمة المحلية والثقافية والاجتماعية، وسيكونوا على استعداد لنقل المعرفة المكتسبة إلى موظفيهم.

#### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

نظراً لأنها توفر المبادئ الأساسية لتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، فإن هذه الوحدة تشكل الأساس لإدارة مؤسسات تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة. إنها مرتبطة بشكل أساسي بـ:

- الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، وخاصة موضوع تحديد رؤية مؤسسات تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
- الوحدة 3: مهارات القيادة والإدارة الداخلية، خاصةً موضوع فهم الإطار القانوني لمؤسسات تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة والعمليات ذات الصلة
- الوحدة 4: التواصل والتعاون، خاصةً موضوع تكوين الشراكات.

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 1: أسس تعليم الكبار وخاصة الموضوعات الآتية:
- الأسس النظرية وتنوع تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
- تأسيس المجال: ماذا يعني «تعليم الكبار» وماذا يتضمن؟
- الوظائف والأهداف والفوائد الرئيسية لتعليم الكبار
- سياسة تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة

توفر هذه الموضوعات أساس قوي بشأن تعليم الكبار، كما تساعد على دمج مفهوم الموضوع الأول للتعلم مدى الحياة وتعليم الكبار في هذه الوحدة.

المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 2: تعليم الكبار والتدريس للكبار، خاصةً موضوع مبادئ تعليم الكبار. سوف يساعد هذا الموضوع في فهم مبادئ تعليم الكبار (أندراغوجيا) لمالكولم نولز في هذه الوحدة.

- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 3: ديناميكيات التواصل والعمل الجماعي في تعليم الكبار، وخاصةً موضوع أساسيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الرقمي في التدريس والتعلم.
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 2: القدرات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعليم الكبار، وخاصةً موضوع تحديد الأهداف. إنه يوفر خطوات عملية لتنمية القدرات التي يجب على مديري مؤسسات تعليم الكبار الاهتمام بها إذا كانت مراكزهم ستعمل بشكل مستدام. كما أنه يزود مديري مؤسسات تعليم الكبار بمهارات العمل مع الموظفين والأطراف المعنية.



## الموضوعات الرئيسية

### المعرفة الأساسية للتعلم مدى الحياة وتعليم الكبار:

- مفهوم التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار:
  - التعلم مدى الحياة
  - التعليم الرسمي
  - التعليم غير الرسمي
  - التعليم غير النظامي
  - تعلم الكبار في سياق التعلم مدى الحياة
  - الإطار المفاهيمي للتعلم مدى الحياة
- مبادئ تعليم الكبار للكلوم نولز (الأساسيات):
  - علم نفس الكبار
  - آلية تعليم الكبار
  - ستة مبادئ لتعليم الكبار (أندراغوجيا)
- التعليم الرقمي
  - التعليم في العصر الرقمي
  - منصات التعليم
  - التعليم الإلكتروني (راجع أيضاً الوحدة الرقمية لـ CG)
  - التعلم المتزامن وغير المتزامن
  - اكتساب المعرفة الخاصة بالبيانات والمعلومات
- الاعتراف والتحقق واعتماد التعليم غير النظامي وغير الرسمي
  - ما سبب الاعتراف والتحقق من صحة واعتماد التعليم غير النظامي وغير الرسمي؟
  - الاعتراف والتحقق من صحة واعتماد التعليم غير النظامي وغير الرسمي في الإطار المرجعي للكفاءات الوطنية
  - الاعتراف والتحقق من صحة واعتماد نظام التعليم الرقمي
  - النماذج والممارسات الجيدة للاعتراف والتحقق من صحة واعتماد
- تعليم الكبار لتنمية المهارات وتنمية المجتمع
  - مهارات القرن الحادي والعشرين

- تعليم الكبار وتنمية الشخصية
- تعليم الكبار وتنمية المجتمع
- سياسة التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار والإطار القانوني:
  - التعلم مدى الحياة ضمن أهداف التنمية المستدامة
    - ما هي أهداف التنمية المستدامة؟
    - الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030
  - توصية اليونسكو بشأن تعليم الكبار
  - التقارير العالمية حول تعليم الكبار (غريل)
  - إطار عمل اليونسكو لتعليم الكبار
    - السياسة
    - الحوكمة
    - التمويل
    - المشاركة والشمول والعدالة
    - الجودة
  - التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار في الإطار القانوني الوطني والدساتير وقوانين ولوائح التعليم.
    - مؤسسات تعليم الكبار ومراكز التعليم في نظام تعليم الكبار غير الرسمي
      - الرؤية
      - الرسالة
      - مهام مؤسسة تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
    - الأطراف الفاعلة الرئيسية وأصحاب المصلحة
      - تحديد الأطراف الفاعلة الرئيسية وأصحاب المصلحة
      - أدوار ومسؤوليات الجهات الفاعلة الرئيسية وأصحاب المصلحة.
  - أمثلة من البلدان
    - نظام التعليم العام لبلد محدد (حالة الفرد في بلده)
    - السياسات والقوانين المتعلقة بمحو أمية الكبار، تعزيز المهارات والتعليم المستمر (حالة الفرد في بلده)

تمتلك السياسات تأثيرات كبيرة على تعليم الكبار وتوفير التعليم كدعم لمؤسسات تعليم الكبار من قبل القطاع العام. يتطلب ذلك من المديرين فهم القوانين واللوائح والسياسات المتعلقة بتعليم الكبار والتعليم غير الرسمي أو التعليم المستمر في بلدانهم حتى يتمكنوا من تقديم أفضل تطبيق للحصول على أفضل النتائج من خلال الاستفادة بشكل قانوني من الموارد المالية المناسبة وأيضاً الاستفادة من الدعم العام بالمعدات والبنية التحتية.

ان تعليم الكبار والممارسات التعليمية لها أبعاد مختلفة اعتماداً على الظروف الاجتماعية والاقتصادية. بينما لا تزال معدلات محو الأمية منخفضة، إلا أن المراكز ستقوم بتعزيزها من خلال توفير برامج مرنة لمحو الأمية في مواقع وأوقات مختلفة لتسهيل عملية المشاركة؛ عندما لا تكون الأمية قضية رئيسية، ستكون البرامج المهنية في مقدمة قائمة الأولويات حتى يتمكن الكبار من تحسين مهارات العمل ذات الصلة؛ حيث يمثل كبار السن نسبة كبيرة من السكان، فإنه سيتم توجيه البرامج نحو أنشطة التعلم للاستفادة من وقت الفراغ. لذلك من المهم جداً أن يرى المديرين بوضوح دور مؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم في السياقات المحلية والوطنية المتعلقة بمجموعتهم المستهدفة وأهدافهم المحددة، مثل التدريب على المهارات المهنية الأساسية.

مبادئ تعليم الكبار (أندراغوجيا) هامة لنجاح الدورات التدريبية. قد لا يؤدي تطبيق أصول التدريس على فصول الكبار إلى تحقيق النتائج المتوقعة على الرغم من المعرفة العميقة للمدرسين بالموضوع. لذا يحتاج المديرين إلى الاهتمام بالتطوير المهني لفريق التدريس والتدريب.

ان محتوى الوحدة ثري إلى حد ما بالنسبة لدورة تدريبية مدتها أسبوع فقط، وبالتالي لا يتوقع منها أن تكون دورة توجيهية. يوصى باختيار موضوعات محددة لتناسب مع مستوى كفاءات المشاركين. يجب تشجيع القراءة والمناقشة خارج الفصل للحصول على رؤى عميقة متعلقة بالتعلم مدى الحياة وتعليم الكبار.

### حجم العمل الموصى به

هذه الوحدة تتسم بأنها نظرية أكثر من كونها عملية. ويتطلب الكثير من القراءة لفهم الموضوع. عدد الساعات الموصى بها موضحة أدناه.

- 36 ساعة تدريس = 4.5 يوم (يمكن تعديل ذلك وفقاً لمستوى المعرفة والتعليم السابقة للمشاركين)؛
- 24 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم؛
- 4 ساعات من التقييم في الفصل (من خلال الاختبارات القصيرة والتكليفات).

- الأطراف الفاعلة والأطراف المعنية في تعليم الكبار (حالة الفرد في بلده).

### ربط مفاهيم التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار بالعمل اليومي

- فهم وتكوين مؤسسة تعليم الكبار الخاصة بي كمركز للتعلم مدى الحياة وتعليم الكبار
- تطبيق إطار عمل منظمة اليونسكو لتعليم الكبار
- إيصال المفاهيم للموظفين والشركاء الرئيسيين.
- سوف يتم تطوير المهارات والتوجهات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها مسبقاً بدرجة معينة أثناء دراسة الوحدة.

### المهارات

- مهارات التواصل (التواصل الشفهي، مهارات الاستماع، مهارات التعبير عن الآراء)
- المهارات التركيبية والتحليلية
- مهارات التفكير الانتقادي؛
- مهارات الإقناع
- مهارات العرض
- مهارات فريق العمل
- مهارات التفكير (في إطار التعليم والسياسات والقوانين والأطراف المعنية في بلدهم).

### التوجهات

- الانفتاح على الأشياء الجديدة
- الرغبة القوية في اكتساب معرفة جديدة
- التقدير الكبير لمؤسسة تعليم الكبار الخاصة بالفرد
- بذل قصارى الجهد لتطوير المركز
- الاحترام الكبير للاختلافات والتنوع في الآراء ووجهات النظر.

### ملاحظة بشأن التطبيق

توفر هذه الوحدة أساسيات تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة والتي تسعى مؤسسات تعليم الكبار إلى تعزيزها وتطويرها. يُعد استيعاب المفاهيم وتطبيقها في سياقات مختلفة أمراً ضرورياً للتنمية المستدامة للمراكز لتحقيق الفائدة للمتعلمين والمجتمعات التي يعيشون فيها، وتتعمد على حد ما على النطاق الأوسع للبلد.

## الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي

### الكفاية

سوف يكون الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على إجراء أو التنسيق أو الإشراف على تقييمات احتياجات المتعلمين في المجتمعات التي يعملون فيها والقيام بذلك بطريقة منهجية يمكن إعادة إنتاجها، مما يجعل النتائج من التقييمات المختلفة قابلة للمقارنة. وهم قادرين أيضاً على تحديد الاستراتيجية والرؤية للمركز الخاص بهم. في النهاية سيكونوا قادرين على إنشاء وتنفيذ خطط إستراتيجية للأهداف الدورية والأهداف طويلة المدى المتعلقة برؤية المركز.

### مخرجات التعلم

سيكون الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على:

- فهم أهمية تقييمات الاحتياجات
- إجراء أنواع مختلفة من تقييمات الاحتياجات بشكل منهجي، بما في ذلك احتياجات المتعلمين واحتياجات تطوير فريق العمل
- إنشاء خطط استراتيجية
- إنشاء رؤية لمركزهم
- تحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية في هذه الخطط بالإضافة إلى الخطوات اللازمة التي يجب اتخاذها لتحقيق أهدافهم
- تحديد وتعيين المسؤولية لمجالات هذه الخطط لأقسام مختلفة من المركز.

كنتيجة لدراسة هذه الوحدة، سوف يكون الأفراد أكثر انتباهاً واستجابة لاحتياجات التعلم للمجموعات المستهدفة وأكثر منطقيّة في عملية التخطيط.

### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- الوحدة 3: مهارات وكفاءات القيادة والإدارة الداخلية، وخاصة موضوع إدارة التدريب الإضافي لموظفيهم، وهو جزء أساسي في التخطيط لتطوير المركز.
- الوحدة 4: التواصل والتعاون، خاصة موضوع جمع التبرعات لتشغيل مؤسسات تعليم الكبار، مع تقييم الاحتياجات باعتباره أحد الخطوات الأولى في عملية جمع التبرعات.
- الوحدة 5: الإدارة المالية، وخاصة موضوعات مفاهيم وأساليب إعداد

- الميزانية، عنصر هام يتم أخذه في الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي.
- هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:
- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 5: التخطيط والتنظيم والتقييم المتعلق بتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، وخاصة موضوع تقييم الاحتياجات، والذي يشارك الكثير من محتوى هذه الوحدة.
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 2: الامكانيات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، خاصة الخطوة المتعلقة بالتخطيط لتنمية القدرات/التطوير التنظيمي والتي تكمل موضوع التخطيط الاستراتيجي في هذه الوحدة.
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 3: الامكانيات الشاملة لمؤسسات تعليم الكبار، خاصة الاحتياجات وتحليل السوق، التوعية التسويقية للمشاركين وقبولهم.

### الموضوعات الرئيسية

#### تقييم الاحتياجات

##### المعرفة العامة

- مفهوم المتطلبات والاحتياجات التعليمية
- الهدف من تقييم الاحتياجات
- وجهات نظر مختلفة بشأن احتياجات التعلم الخاصة بأصحاب المصلحة في تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة
- تقييم الاحتياجات على أساس الكفاية
- العلاقة بين تقييم احتياجات التعلم ونتائج التعلم
- العلاقة بين تقييم احتياجات التعلم وتطوير البرنامج
- العلاقة بين تقييم احتياجات فريق العمل وتطوير المركز
- الفرق بين تقييم احتياجات المتعلمين في المجتمعات وتقييم احتياجات تعلم فريق العمل
- تقييم الاحتياجات في عملية التخطيط.

##### المعرفة العملية

- طرق تقدير الاحتياجات
- الخطوات الرئيسية لتقييم الاحتياجات
- طريقة جمع البيانات (المقابلات الشخصية، الاستبيان، المتابعة)
- اللوائح والبروتوكولات المتعلقة بجمع البيانات

- احتياجات المناطق المحلية (احتياجات المتعلمين، احتياجات قطاع الأعمال، احتياجات سوق العمل، الاحتياجات المحلية المحددة، مثل السياحة البيئية).

### التخطيط الاستراتيجي

#### المعرفة العامة

- الرؤية والهدف
- إعداد بيان الرؤية
- الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
- أهمية الخطط الإستراتيجية
- الخطة الإستراتيجية، الخطة السنوية، خطة النشاط
- دراسة الجدوى



#### المعرفة العملية

- الأهداف الرئيسية في الخطط الإستراتيجية
- أدوار الأطراف المعنية الرئيسية في الخطط الاستراتيجية
- مراحل الخطط الاستراتيجية
- خطوات التخطيط الاستراتيجي
- تحديث وتكييف الخطط الاستراتيجية.
- تفويض المسؤولية للأقسام المختلفة للمركز
- المتابعة والتقييم

سوف يتم تطوير المهارات والتوجهات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها مسبقاً بدرجة معينة أثناء دراسة الوحدة.

#### المهارات

- فعالية الإنترنت (البحث عن المعلومات وتقييمها واختيارها)
- مهارات التفكير الانتقادي:
- مهارات التواصل
- مهارات إجراء الاستبيان
- مهارات الإقناع
- المهارات المفاهيمية
- مهارات التفكير الاستراتيجي والابتكاري والتجاري
- مهارات تحليل البيانات والتوليف والتفسير

- المهارات التحليلية
- مهارات التفكير
- مهارات العمل الجماعي وبناء الفريق
- مهارات تفويض المهام
- مهارات العرض التقديمي

#### التوجهات

- الانفتاح على الأشياء الجديدة
- التعاطف
- الانفتاح على تنوع الآراء ووجهات النظر
- الحساسية تجاه احتياجات المتعلمين
- موضوعية تحليل البيانات
- التصميم على تطوير مؤسسة تعليم الكبار الخاصة بالفرد
- النتائج الموجهة.

### ملاحظة بشأن التطبيق

كونك مدير كفاء يتطلب ذلك وجود رؤية جيدة لمسار التنمية للأهداف قصيرة وطويلة المدى والتي يعتمد تحقيقها بشكل كبير على القدرة على التخطيط وتنفيذ الخطط المحددة. لذلك فإن إعداد وتكييف الخطط يمثلان أهمية كبيرة في التشغيل الناجح للمركز. تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الظروف، لا يدرك المديرون أهمية تقييم الاحتياجات ويقومون فقط بتطبيق نهجاً من أعلى إلى أسفل في التخطيط. ومع ذلك فإن الأمر الجيد هو أن أغلب، إن لم يكن كل المديرين الذين يشاركون في الدورة التدريبية سيكون لديهم بعض المعرفة والمهارات المتعلقة بالتخطيط من خلال إدارة مؤسساتهم، ولكن بمستويات مختلفة من الكفاءة.

يمكن تعديل محتوى هذه الوحدة، كما يمكن إيجاز النظريات، مما يترك مساحة أكبر للتدريب من خلال السيناريوهات والمحاكاة ومهام حل المشكلات. يجب أن يكون محتوى هذه الوحدة متوازناً بشكل جيد مع التدريب على الإدارة المالية والتخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على كلا المكونين: تقييم الاحتياجات والإمكانيات المالية.

يعتبر التقييم الجيد للاحتياجات أمراً حيوياً لاتخاذ القرار والكفاءة، وهو الخطوة الأولى للتخطيط، سواء كانت خطة إستراتيجية أو خطة سنوية. يجب أن يتم تخصيص وقتاً كافياً لهذه الوحدة لممارسة تقييم الاحتياجات لأن

## الوحدة 3: مهارات وقدرات الإدارة الداخلية والقيادة

### الكفاية

يعرف الأفراد الذين أكملوا هذه دراسة هذه الوحدة الإطار القانوني المتعلق بمؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم، وهم قادرون على إدارتها بشكل فعال، وخلق بيئات عمل وتعلم مُلهمة من خلال الممارسات الجيدة في الموارد البشرية، المخزون، التخطيط، إعداد التقارير، وبالتالي يصبحوا قادة أكثر كفاءة.

### مخرجات التعلم

الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة يكونوا قادرين على:

- سيكون الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على:
- استيعاب مفهوم الإدارة والقيادة ووضع هذه المعرفة قيد التطبيق في مؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم
- فهم الإطار القانوني لمؤسسات تعليم الكبار
- معرفة اللوائح المتعلقة بالإدارة الداخلية لمؤسسات تعليم الكبار
- إدارة وتطوير الموارد البشرية في مؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم
- التواصل بشكل فعال مع الموظفين والأطراف المعنية بشأن الأمور المتعلقة بعملية تعليم الكبار باستخدام مناهج وقنوات مختلفة
- إدارة وتهدئة الصراعات الداخلية
- دعم فريق العمل في
  - كتابة التقارير السنوية وتقارير المشروع
  - إدارة مخزون المركز.

كنتيجة لدراسة هذه الوحدة، سيكون الأفراد قادرين على قيادة وإدارة مراكزهم بشكل أفضل وبرؤية جيدة لمسار التنمية والمهارات التي تعزز مستوى قيادتهم.

### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- الوحدة 1: المعرفة الأساسية بشأن تعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، خاصةً موضوع نظام تعليم الكبار في بلدانهم
- الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، خاصةً موضوعات تحديد الرؤية وأنواع الخطط، طريقة جمع البيانات حيث يمكن أن يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات المحددة لفريق العمل
- الوحدة 5: الإدارة المالية وخاصةً موضوع مفهوم وطرق إعداد الميزانية.

هذه الخطوة في الواقع، قد تستغرق وقت أطول في عملية التخطيط بأكملها. يجب أن يكون المديرون مجهزين بشكل جيد بهذه الكفاية. تُعد مهارات دعم آليات طرح الأسئلة أمراً بالغ الأهمية للنتائج غير المتحيزة. على الرغم من أنهم لا يشاركون بشكل مباشر في تقييم احتياجات المراكز الخاصة بهم، إلا أن المعرفة والمهارات الخاصة بتقييم الاحتياجات سوف تجعلهم قادرين على التعرف بشكل أفضل على الفئات المستهدفة - المتعلمين والموظفين والأطراف المعنية- والتي تعد من الكفاءات الأساسية للقيادة.

### حجم العمل الموصى به

- تتطلب هذه الوحدة ممارسة لإتقان تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي. لذلك يجب أخذ التوقيت في الاعتبار للتأكد من حصول المشاركين على خبرة عملية من خلال الممارسة. عدد الساعات الموصى بها موضحة أدناه.
- 40 ساعة تدريس = 5 أيام (لكل من النظرية والتطبيق، بما في ذلك التقييم التكويني لأداء المشاركين أثناء الممارسة)
- 20 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم.



- هذه الوحدة مرتبطة أيضاً ب:
- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 3: التواصل وديناميكيات المجموعة في تعليم الكبار، وخاصة موضوع التواصل في تعليم الكبار
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 2: الامكانيات والتطوير التنظيمي لمؤسسات تعليم الكبار، وخاصة القسم 3.2 بشأن الامكانيات الشاملة لمؤسسات تعليم الكبار
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 3: الخدمات والامكانيات، وخاصة الموضوعات A و F من الامكانيات الشاملة لمؤسسات تعليم الكبار.

### الموضوعات الرئيسية

#### مفهوم الإدارة والقيادة

- الإدارة كعملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه وتسيق واعداد الميزانية ومراقبة وأيضاً التمكين
- إدارة مؤسسات تعليم الكبار
- مسؤوليات مديري المؤسسة
- الإدارة مقارنة بالقيادة
- مراقبة وتقييم أداء الموظفين وتشغيل المركز.

#### الإطار القانوني لمؤسسات تعليم الكبار في بلدانهم

- توفير تعليم الكبار والتعليم المستمر والتعليم غير الرسمي في القوانين واللوائح الخاصة بالتعليم
- قوانين ولوائح التعليم غير الرسمي/التعليم المستمر (إن وجدت)
- قوانين ولوائح العمل
- السياسات واللوائح على المستويين الوطني والمحلي بشأن تأسيس وتشغيل مراكز تعليم الكبار.

#### إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية كعملية توظيف وتدريب وتعويض الموظفين، زيادة الحافز، خلق بيئة عمل مناسبة، تطوير السياسات الخاصة بالموظفين ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم
- الهيكل التنظيمي النموذجي لمؤسسة تعليم الكبار ودور كل منصب
- سياسات الموارد البشرية (التوظيف، الفصل، منح المكافآت والمزايا)

- الأشكال المختلفة للتوظيف: الموظفون الدائمون والموظفون بأجر
- إدارة المقابلات الشخصية للتوظيف
- تقييم احتياجات فريق العمل (راجع الوحدة 2)
- تطوير فريق العمل
- تفويض المهام
- إدارة النزاعات
- التوجيه والإرشاد
- تقييم الأداء.

#### التواصل

- قنوات التواصل (اللفظية، المكتوبة، الشفهية، التحدث وجهاً لوجه، عقد المؤتمرات عبر الفيديو، الهاتف، البريد الإلكتروني، الأجهزة المحمولة، الخطابات، المستندات المكتوبة، جداول البيانات، البيانات الصحفية، الإعلانات، المواقع الإلكترونية)
- تقنيات الاتصال
- كتابة وقراءة التقارير (السنوية، تقارير المشروع)
- جمع المعلومات عبر قنوات مختلفة.

#### التخطيط

- الرؤية والأهداف (راجع الوحدة 2)
- عناصر وعملية اعداد الخطة الاستراتيجية (راجع الوحدة 2)
- عناصر وعملية اعداد الخطة السنوية
  - مراجعة الأهداف السنوية
  - تحديد أهداف جديدة
  - تطوير النتائج المرغوبة
  - وضع معايير الجودة
  - متطلبات التوظيف/الموارد
  - اعداد جداول العمل
  - تأسيس عملية المتابعة.

#### عناصر وعملية اعداد خطة النشاط

#### اعداد التقارير

- عناصر وخطوات اعداد تقرير السنوي.
- عناصر وخطوات اعداد تقرير المشروع.

### ملاحظة بشأن التطبيق

تمثل هذه الوحدة مفتاح التشغيل الناجح للمركز حيث يعد فريق العمل أحد الأصول القيّمة التي تقود المركز وتحافظ على استمراريته، وتساهم بالمثل في نتائج عمله. إن معرفة الموظفين وفهمهم وتحفيزهم فيما يتعلق بالبيئات الثقافية الخاصة بهم لا تعد مهمة سهلة لأن المديرين يجب أن يكونوا ملهمين ويتعاملون ببراعة مع المشاكل التي ستنشأ في بعض الأحيان بالتأكد داخلياً بين الأعضاء. عند حل هذه المشاكل يجب أن يتدخل المديرين مبكراً، ويقومون بالتركيز على معايير الفريق ومحاولة إنشاء اتفاق مشترك باستخدام مجموعة من الآليات بالاضافة إلى المعرفة الكافية بعلم النفس. يدرك المديرين أهمية الاهتمام بالموظفين والمتعلمين الكبار لديهم في مؤسسة تعليم الكبار.

ينبغي أن يهدف التدريب في هذه الوحدة إلى توفير الحلول الممكنة لسيناريوهات الصراع المختلفة من خلال تشجيع المشاركين على مشاركة خبراتهم، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ المهام التدريبية. فقط من خلال الممارسة يمكن للمشاركين اكتساب الخبرة العملية وصقل المهارات وبناء الكفاءات اللازمة للإدارة الناجحة.

يجدر بنا أن نكرر من الوحدة 1 أن القوانين واللوائح المتعلقة بتشغيل مؤسسات تعليم الكبار هي الأضواء الإرشادية ويجب على المديرين التأكد أن مركزهم يعمل بما يتوافق معها. إذا كان هناك وقت كاف، سيكون من الجيد الإشارة إلى القواسم المشتركة بين القوانين واللوائح في بلدهم حتى يتمكن المشاركون من إدراك أساسيات العمل بشكل قانوني وكيفية ارتباط القوانين واللوائح معاً في نظام التعليم.

يجب معالجة الاعتقاد الخاطيء بأن امتلاك معرفة كبيرة في العديد من المجالات والتخصصات المختلفة سوف يؤسس لقائد محترف. أن تكون قائداً ينطوي على أكثر من ذلك. إنه يتطلب القدرة على بناء الثقة والمصداقية والذكاء العاطفي لبناء وتطوير الكاريزما. سوف يساعد ذلك بشكل كبير في حل المشاكل الشخصية الصعبة بين الموظفين.

### حجم العمل الموصى به

- تتطلب هذه الوحدة قدر كبير من مشاركة الخبرات نظراً لأن المشكلات الشخصية ليست مشكلات فيزيائية أو رياضية يمكن حلها من خلال تطبيق قواعد صارمة. عدد الساعات الموصى بها موضحة أدناه:
- 40 ساعة تدريس = 5 أيام (لكل من النظرية والتطبيق، بما في ذلك التقييم التكويني لأداء المشاركين أثناء الممارسة)
- 20 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم (يشمل ذلك العمل مع الأقران بعد ساعات الدراسة).

### المخزون

- مفهوم المخزون
- قائمة المخزون العامة لمؤسسات تعليم الكبار
- الخطة السنوية لتحديث المخزون
- تخصيص الموارد.

سوف يتم تطوير المهارات والتوجهات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها بقدر معين أثناء دراسة الوحدة.

### المهارات

- مهارات التواصل
- مهارات التفكير الانتقادي:
- المهارات التركيبية والتحليلية
- مهارات التقييم
- مهارات التعامل مع الآخرين
- المهارات الاستشارية
- مهارات التحفيز
- مهارات الإقناع
- مهارات التفكير
- المهارات المشتركة بين الثقافات

### التوجهات

- لانتباه
- الحساسية تجاه الأمور الداخلية الخاصة بمؤسسات تعليم الكبار
- سهولة الوصول
- الحياد
- احترام فريق العمل والأشخاص الآخرين
- بذل قصارى الجهد لتطوير مؤسسة تعليم الكبار
- الرغبة في التعلم
- احترام القانون والأنظمة
- الانفتاح على تنوع الآراء ووجهات النظر
- المشاركة
- الحزم
- الاصرار
- النتائج الموجهة
- الموضوعية
- المصداقية.

## الوحدة 4: التشبيك والتعاون

### الكفاية

الأفراد الذين يكملوا هذه الوحدة يكونوا قادرين على إنشاء واستدامة آليات التشبيك مع مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية لتشغيل وتطوير مؤسسات تعليم الكبار. فهم قادرين على التعاون وإدارة التعاون بشكل كفاء. كما أنهم قادرين على إيصال خطط البرامج والأنشطة إلى الشركاء، وكذلك إلى الجهات المانحة باستخدام مهارات التسويق وغيرها.

### مخرجات التعلم

الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة يكونوا قادرين على:

- تحديد احتياجات التعاون
- التمييز بين إيجابيات وسلبيات التعاون
- البحث عن مصادر جمع التبرعات
- استيعاب مفهوم الأطراف المعنية/ أصحاب المصلحة
- تحديد الأطراف المعنية ذات الصلة واعداد خرائط أصحاب المصلحة/ الشركاء
- التفاوض وتقديم أفكارهم ورؤيتهم لمؤسسات تعليم الكبار
- تحديد احتياجات التشبيك، واستدامة وتطوير آليات التشبيك
- تطوير خطة تعاون
- الحفاظ على الشبكات الفعالة
- امتلاك المهارات الأساسية في تسويق تعليم الكبار.

كنتيجة لدراسة هذه الوحدة، سيكون الأفراد قادرين على قيادة وإدارة مراكزهم بشكل أفضل وبرؤية جيدة لمسار التنمية والمهارات التي تعزز مستوى قيادتهم.

### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- الوحدة 1: المعرفة الأساسية لتعليم الكبار والتعلم مدى الحياة، وخاصة موضوع فهم دور مؤسسات تعليم الكبار في نظام تعليم الكبار والقدرة على إيصال ذلك إلى الجمهور
- الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، خاصةً موضوع اعداد الخطط الاستراتيجية
- الوحدة 3: مهارات وكفاءات الإدارة والقيادة الداخلية، خاصةً موضوعات

- التواصل مع الموظفين والأطراف المعنية بشأن الأمور المتعلقة بتعليم الكبار
- الوحدة 5: الإدارة المالية، خاصةً موضوع استيعاب مفهوم وطرق إعداد الميزانية.

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار والتعلم الوحدة 1: نهج تعليم الكبار، خاصةً موضوع تعليم الكبار في السياق الوطني والعالمي
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، الخطوات المقترحة لمديري مؤسسات تعليم الكبار، خاصةً الخطوة المتعلقة بالتخطيط لتطوير القدرات/ التطوير التنظيمي.
- ترتبط هذه الوحدة أيضاً بمنهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، والوحدة 3 الخدمات والقدرات، خاصةً موضوع كيفية مشاركة مؤسسات تعليم الكبار في التواصل وتسهيل الحالات.

### الموضوعات الرئيسية

#### مفهوم التعاون

- ما هو التعاون؟
- إيجابيات وسلبيات التعاون
- أهمية التعاون
- ماذا يتضمن التعاون؟

#### مفهوم التشبيك

- ماهية التشبيك
- أهمية التشبيك
- مجالات التشبيك
- مبادئ التشبيك الفعال
- تخطيط الشراكة.

القدرة على إدارة التشبيك من أجل التعاون الفعال لتعزيز قيم مؤسسات تعليم الكبار ومشاركة الموارد

- كيف يعزز التشبيك التعاون لتحقيق النتائج المستهدفة؟
- التشبيك من أجل التعاون مع المجتمع
- التشبيك من أجل التعاون بين مؤسسات تعليم الكبار

- التشبيك من أجل التعاون مع مقدمي خدمات التعليم الآخرين (الجامعات، المراكز المهنية الفنية، المدارس الرسمية، الوزارات، إلخ)
- التشبيك من أجل التعاون مع المجتمع المدني والشركات
- التشبيك مع المنظمات والأفراد المانحين على المستوى المحلي والوطني والدولي
- التشبيك مع الشركات ومقدمي التمويل الصغير.

القدرة على جمع التمويل المالي لتشغيل مؤسسات تعليم الكبار وللمنافع المتبادلة مع الشركاء

- ما هو التمويل؟ ما هو جمع التبرعات؟
- أنواع مصادر التمويل (البلدية المحلية، الأموال العامة، القطاع الخاص، رسوم المشاركين، المنظمات المانحة الوطنية والدولية والأفراد)
- الجانب الأخلاقي لجمع التبرعات
- جمع التبرعات
- خطوات عملية جمع التبرعات
- التشبيك لجمع التبرعات
- التشبيك لتعبئة الموارد
- تنويع مصادر التمويل المحتملة لتعليم الكبار.

القدرة على التفاوض من أجل النتائج المستهدفة

- أساليب التفاوض
- معرفة لغة الجسد
- بناء العلاقات
- تنمية الثقة المتبادلة
- تقديم العروض والعروض المقابلة لها
- تقديم الامتيازات.

القدرة على إنشاء مخطط الشراكة

- خصائص الشراكة الجيدة
- ما هو مخطط الشراكة؟
- أهمية مخطط الشراكة
- كيفية اعداد مخطط الشراكة؟

سوف يتم تطوير المهارات والتوجهات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها بقدر معين أثناء دراسة الوحدة.

#### المهارات

- مهارات التواصل
- مهارات التفكير النقدي
- المهارات المنطقية
- مهارات الإقناع
- مهارات بناء الثقة
- المهارات التفاعلية
- مهارات التحفيز
- مهارات العرض
- المهارات الأساسية للتسويق (معرفة العميل/الشريك، مهارة التحليل، قنوات التواصل الفعالة، مهارات التواصل، ومهارات العمل الجماعي).

#### التوجهات

- الإيجابية
- الموضوعية
- الانفتاح على التنوع
- الموثوقية
- سهولة الوصول
- الانفتاح
- تقديم المساعدة
- الالهام
- المشاركة
- الحزم
- الاصرار
- المهارات التفاعلية
- الاستباقية.

#### ملاحظة بشأن التطبيق

يعد التواصل ضرورياً لنجاح مؤسسة تعليم الكبار وكذلك للتطوير الشخصي للمديرين. نظراً لأن هذا المنهج يركز على تعليم الكبار، فإن مدخلات المعرفة تمثل أساساً جوهرياً للتشبيك وتطور مؤسسات تعليم الكبار.



## الوحدة 5: الادارة المالية

### الكفاية

يتطلب التمويل والمحاسبة المالية فهماً شاملاً بالإضافة إلى الخبرة المتخصصة وهي مسؤولية الأفراد المعينين أو قسم التمويل والمحاسبة المالية. تجدر الإشارة إلى أن الإدارة المالية مرتبطة بالبلدان بالنسبة لغالبية مؤسسات تعليم الكبار، ورغم ذلك فإن الأساسيات متشابهة في البلدان.

يحتاج مديرو مؤسسات تعليم الكبار إلى المعرفة ذات الصلة ليستطيعوا قراءة وفهم المستندات والتقارير المالية التي تقوم بإعدادها الإدارة المذكورة. كما سيحتاجون أيضاً إلى المعرفة الكافية لمناقشة الأمور المالية العامة مع الأطراف المعنية مثل مجلس الإدارة والوحدة المالية والأطراف الخارجية مثل الوزارة، مكاتب الضرائب.

يصبح الأفراد (مديري مؤسسات تعليم الكبار) الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على إعداد وتنفيذ خطط فعّالة للميزانية ولأنواع مختلفة من الأنشطة والمشاريع، استيعاب الأرباح أو الخسائر المتوقعة، معرفة كيفية إدارة الأموال بما يتماشى مع سياسات الحكومة والجهات المانحة.

### مخرجات التعلم

سيكون الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على:

- التعرف على إرشادات الإدارة المالية الداخلية
- معرفة نظام الإدارة المالية الحالي ومتطلبات الحكومة والجهات المانحة
- تطوير خطط الميزانية بالاشتراك مع الشخص المعين أو القسم المالي
- تنفيذ خطط الميزانية بالاشتراك مع الشخص المعين أو القسم المالي
- واعداد القيود المحاسبية لعمليات مؤسسة تعليم الكبار الخاصة بهم
- معرفة طرق المتابعة والرقابة المالية
- قراءة وفهم ومراجعة التقارير المالية الصادرة عن قسم المالية والمحاسبة.

### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

الإدارة المالية هي مجال محدد لعملية تعليم الكبار والتعلم المستمر ولكنها مترابطة مع العديد من المجالات الأخرى. على سبيل المثال يجب أن تمتثل الإجراءات والممارسات المالية للوائح والقوانين التي يتم تناولها في الوحدة 1؛ كما يجب أن تكون الاعتبارات المالية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، الذي يتم تناوله في الوحدة 2 والوحدة 4 في قسم جمع التبرعات؛ تعد التقارير

يمكن للتشبيك والتعاون الفعال توفير الوقت والجهد وتجنب الإجهاد. في الواقع سيكون المديرون المشاركون في هذا المنهج قد قاموا بتأسيس شبكة من الشركاء وأصحاب المصلحة من خلال عملهم الخاص. لذلك يتم تطبيق مبادئ تعليم الكبار (أندراغوجيا) الخاصة بمالكولم نولز في هذه الوحدة: يجلب المشاركون خبراتهم إلى الفصل ويوفر وقت الفصل فرصة لمشاركة هذه المعرفة مع بعضهم البعض، وتقديم بعضهم البعض لشبكاتهم الخاصة، مما يؤدي إلى توسيع شبكة كل شخص. نحتاج إلى نشاطين رئيسيين للتطبيق الناجح لهذه الوحدة:

- ترسيخ المبادئ الأساسية للتشبيك والتعاون. يجب مساعدة المشاركين على تطوير عقلية التواصل ورؤية ذلك كعنصر مهم للإدارة الفعالة
- توفير فرص كبيرة للمشاركين للعمل في مجموعات وتبادل خبراتهم.

تعد المهارات الشخصية من المهارات الأساسية المكونة للتشبيك والتي تشمل مجموعة من القدرات مثل استخدام اللغة بشكل فعّال لتبادل الأفكار والآراء وفهم اللغة غير اللفظية وامتلاك الذكاء العاطفي. هذه المهارات مطلوبة بالإضافة إلى التوجه الصحيح من الانفتاح وإمكانية الوصول لزيادة نتائج التواصل. اعتماداً على مجموعة محددة من المتعلمين، فقد يكون من الضروري إلقاء محاضرة حول السمات الخاصة بالمهارات والمواقف الشخصية حتى يتمكن المشاركون من تطويرها وتحسينها.

القدرة على تحديد متى لا ينتج عن التشبيك أو التعاون أي فوائد هو أمر ضروري أيضاً، وسيتم تطوير ذلك في الوحدة 6 في المراقبة والتقييم.

### حجم العمل الموصى به

يتطلب التواصل والتعاون الفعّال تفكير استراتيجي برؤية واضحة ومهارات جيدة في التعامل مع الآخرين. يجب التركيز على هذه المجالات. الساعات الموصى بها لهذه الوحدة موضحة أدناه.

- 40 ساعة تدريس = 5 أيام (لكل من النظرية والتطبيق، بما في ذلك التقييم التكويني لأداء المشاركين أثناء الممارسة)
- 20 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم (يشمل ذلك العمل مع الأقران بعد ساعات الدراسة).

المالية جزء أساسي من المراقبة والتقييم والتي يتم تناولها في الوحدة 6. هذه الوحدة مرتبطة بشكل خاص بـ:

- الوحدة 1: المعرفة الأساسية بشأن تعليم اللغة والتعلم مدى الحياة خاصةً موضوع التعلم مدى الحياة وسياسة تعليم الكبار والإطار القانوني.
- الوحدة 2: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي وخاصةً موضوع دراسة الجدوى وخطوات التخطيط الاستراتيجي
- الوحدة 3: كفاءات ومهارات الإدارة والقيادة الداخلية، خاصةً موضوعات القانون واللوائح الخاصة بالتعليم غير الرسمي/التعليم المستمر والتخطيط
- لوحدة 4 جمع التبرعات
- الوحدة 6: المتابعة والتقييم وخاصةً موضوع استخدام البيانات لاتخاذ القرار والعلاقة بين نتائج المتابعة ووضع الميزانية.

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 1: نهج تعليم الكبار، خاصةً موضوع تعليم الكبار في السياق الوطني والعالمي
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الوحدة 3: الخدمات والقدرات، خاصة الجزء 03.2: القدرات الشاملة لمؤسسات تعليم الكبار.

### الموضوعات الرئيسية

فهم أساسيات التمويل

- شروط التمويل الأساسية (الميزانية، مسك الدفاتر، الميزانية العمومية، بيان الدخل، بيان التدفق النقدي)
- مبادئ التمويل الأساسية (الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح)
- ثلاثة تقارير مالية رئيسية (الميزانية العمومية، بيان الدخل، بيانات التدفقات النقدية).

استيعاب مفهوم وطرق إعداد الميزانية

- ما هو اعداد الميزانية؟
- الطرق الشائعة لإعداد الميزانيات السنوية
- أنواع الميزانية وأشكالها وإجراءاتها (الحد الأدنى للميزانية، الميزانية المستهدفة، الميزانية الممتدة)
- طرق ضبط الميزانية
- طلب الميزانية: النماذج والإجراءات

- إجراءات إعداد التقارير المالية الرسمية.

(على المستوى الخارجي)

- فهم نظام الإدارة المالية الحالي وممارسات إعداد التقارير في قطاع تعليم الكبار
- السياسة والمتطلبات الحالية للبلد المتعلقة بالإدارة المالية في قطاع التعليم وتعليم الكبار (القانون، اللوائح، الوثائق القانونية الأخرى، إلخ)
- إجراءات إعداد التقارير المالية الرسمية المتعلقة بتعليم الكبار وقطاع التعليم.

فهم المتطلبات المالية في المشروعات الممولة من الجهات المانحة

- فهم نظام ميزانيات الجهات المانحة
- إعداد ميزانية للتطبيق
- معايير إعداد التقارير للجهات المانحة.

(على المستوى الداخلي)

فهم إرشادات الإدارة المالية الداخلية

- الضوابط والمعايير الداخلية
- مهام ومسؤوليات الإدارات والأفراد ذوي الصلة في مؤسسات تعليم الكبار
- متطلبات الشفافية والمساءلة
- معايير المراجعة
- متطلبات إعداد التقارير الداخلية.

القدرة على تطبيق المعرفة بالإدارة المالية لاتخاذ القرار

- تحديد قيود التشغيل
- تحديد الفرص والمخاطر
- إعداد ميزانيات للأنشطة
- إعداد ميزانيات للمشروعات
- تكييف الميزانية مع التغييرات (إدارة التغيير).

سوف يتم تطوير المهارات والتوجهات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها بقدر معين أثناء دراسة الوحدة:

#### المهارات

- مهارات الإقناع
- مهارات اتخاذ القرارات
- مهارات التفكير الانتقادي
- مهارات التفكير
- مهارات التواصل
- مهارات الإحصاء الأساسية
- المهارات التحليلية
- مهارة تحليل المخاطر
- مهارات التنسيق
- مهارات الوعي التجاري.

#### التوجهات

- الانتباه
- المشاركة
- الواقعية
- الحزم
- التعاون
- الحسم
- الاصرار
- الموضوعية
- التفصيل
- الدبلوماسية

#### ملاحظة بشأن التطبيق

الإدارة المالية بالغلة الأهمية بالنسبة لمؤسسات تعليم الكبار. تتضمن ممارسات التمويل الجيدة فهماً دقيقاً للمتطلبات القانونية ذات الصلة حتى لا يواجه المركز أي مشاكل قانونية. لذلك من الضروري أن يعرف المدير اللوائح المطبقة المتعلقة بتعليم الكبار وأن يعمل بشكل وثيق مع الشخص أو القسم المسؤول للتأكد من امتثال المركز لهذه اللوائح. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المدير إلى وضع استراتيجية للتمويل لضمان النتائج المثالية لكل من المتعلمين و مؤسسة

تعليم الكبار. لهذا السبب يجب أن يتمتع المدير بدرجة عالية من الكفاءة في إعداد الميزانيات للأنشطة والمشروعات. يجب التركيز على هذين الجانبين أثناء تطبيق هذه الوحدة.

حجم العمل الموصى به

الساعات الموصى بها لهذه الوحدة موضحة أدناه.

- 40 ساعة تدريس = 5 أيام (لكل من النظرية والتطبيق، بما في ذلك التقييم التكويني لأداء المشاركين أثناء الممارسة)
- 20 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم (يشمل ذلك العمل مع الأقران بعد ساعات الدراسة).

## الوحدة 6: المتابعة والتقييم

### الكفاية

يصبح الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على اعداد وتطبيق خطط فعّالة للمتابعة والتقييم للمشروعات والعمليات الخاصة بمؤسسة تعليم الكبار، وإبلاغ الأطراف المعنية بأساليب واضحة بمجالات النجاح، بالإضافة إلى القضايا التي تحتاج إلى معالجة من أجل التنمية المنهجية والمستدامة بمؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم.

### مخرجات التعلّم

سيكون الأفراد الذين أكملوا هذه الوحدة قادرين على:

- فهم المتابعة والتقييم كعمليتين مترابطتين ببعضهما
- معرفة ممارسات المتابعة والتقييم وإعداد التقارير الحالية
- عكس أنشطة مؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم بشكل انتقادي
- تصميم وتنفيذ عمليات المتابعة والتقييم باستخدام الآليات والأدوات المناسبة
- استخدام المخرجات من التقييمات والنتائج المجمعّة لتحسين عملهم
- مواصلة التحسين المنتظم لأنشطة مؤسسات تعليم الكبار الخاصة بهم من خلال نهج قائم على الأدلة (بهدف تنفيذ مشروع ونشاط ناجح)
- تقديم نتائج التقييم بطريقة منهجية من أجل مقارنتها بنتائج تقييم مؤسسات تعليم الكبار الأخرى
- صياغة وتحويل المشورة إلى مبادئ توجيهية أثناء عملية المتابعة.

### الارتباط بالوحدات والمناهج الأخرى

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- الوحدة 2: الكفاءات الإدارية والقيادية الداخلية، خاصةً موضوعات التخطيط الاستراتيجي وجمع البيانات والمتابعة والتقييم
- الوحدة 3: تقييم الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، خاصةً موضوعات القانون واللوائح الخاصة بالتعليم غير الرسمي/التعليم المستمر، تقييم الأداء والتخطيط
- الوحدة 4: التعاون والتواصل، خاصةً موضوع تخطيط الشراكة
- الوحدة 5: الإدارة المالية، خاصةً موضوع المقدمة الأساسية لإعداد الميزانية.

هذه الوحدة مرتبطة أيضاً بـ:

- المنهج العالمي لتعلم وتعليم الكبار الوحدة 5: التخطيط والتنظيم والتقييم في تعليم الكبار، خاصةً موضوع التقييم
- منهج تطوير مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، الخطوات المقترحة لمستشاري مؤسسات تعليم الكبار والوكالة الاستشارية، خاصةً الخطوة المتعلقة بالمتابعة والتقييم.

### الموضوعات الرئيسية

- مفهوم المتابعة والتقييم
  - مفهوم المتابعة والتقييم
  - التقييم النوعي مقارنةً بالتقييم الكمي
  - الهدف من المتابعة والتقييم في مؤسسات تعليم الكبار
  - العلاقة بين المتابعة والتقييم
  - المتابعة والتقييم كمهمة رئيسية في تطوير مؤسسات تعليم الكبار
  - مفهوم الإدارة القائمة على النتائج
- نظام المتابعة والتقييم وممارسات إعداد التقارير المتعلقة بتعليم الكبار وقطاع التعليم
  - الممارسات الدولية/الإقليمية الحالية للمتابعة والتقييم والسياسات
  - إجراءات إعداد التقارير الرسمية للمراقبة والتقييم في مجال تعليم الكبار وقطاع التعليم (أو قطاع معادل في بلدهم)
  - تنظيم اجتماعات متابعة فعّالة
  - تطوير إجراءات التقييم الداخلي
- عناصر المتابعة والتقييم
  - المبادئ العامة للتخطيط والمتابعة والتقييم
  - إطار عمل المتابعة والتقييم
  - تحديد وتحليل أصحاب المصلحة/الأطراف المعنية
  - الأهداف والغايات والأنشطة
  - المؤشرات
  - المعايير والأهداف
  - الإطار الزمني
  - المسؤوليات
  - جمع البيانات



## ● تطوير خطة المتابعة والتقييم

- مصفوفة المتابعة
- خطوات المتابعة: جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير
- مصفوفة التقييم
- معايير التقييم المقترحة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الملاءمة، الفعالية، الكفاءة، الاستدامة، الأثر)
- نموذج تقرير التقييم
- معايير تقرير التقييم

## ● معالجة البيانات

- تحليل وتوليف البيانات
- الأطراف المعنية واحتياجاتهم الخاصة من البيانات
- تحويل البيانات إلى عرض لمعلومات مفيدة وشاملة وسهلة

## نموذج التقرير

## ● استخدام البيانات لاتخاذ القرارات

- تحديد وتحليل مجالات النجاح والمجالات التي ينبغي تحسينها
- البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل
- تطوير التغييرات
- نشر المعلومات للأطراف المعنية والموظفين والمجتمع.

سوف يتم تطوير المهارات والسلوكيات التالية، التي ربما يكون المشاركون قد اكتسبوها بقدر معين أثناء دراسة الوحدة:

## المهارات

- مهارات التفكير الانتقادي
- مهارات التفكير
- مهارات التفسير الإحصائي
- مهارات التواصل
- مهارات التحفيز
- مهارات الإحصاء الأساسية
- المهارات التحليلية
- مهارات عرض البيانات مثل الرسوم البيانية
- المهارات التفاعلية
- مهارات اتخاذ القرارات.

## التوجهات

- الانتباه
- الحزم
- سهولة الوصول
- المشاركة
- الواقعية
- الحزم
- التكيف
- التعاون
- سهولة الوصول إليك
- القبول
- الانفتاح
- الحسم
- الاصرار
- النقد الذاتي

## ملاحظة بشأن التطبيق

لا يمكن أن تتجح الإدارة المنهجية والمهنية لمؤسسات تعليم الكبار بدون المتابعة والتقييم: اجراء حاسم ومستمر في تأسيس مؤسسات قوية لتعليم الكبار تقدم برامج وأنشطة مفيدة. فهي أداة لتتبع مدى التقدم المحرز في التعهد وتحديد العناصر الناجحة وتوضيح ما يحتاج منها إلى تعديل. إنها تدعم استدامة مؤسسات تعليم الكبار وتقلل من احتمالات الفشل.

لذلك ينبغي التأكيد على أن المديرين يجب أن يقوموا بوضع استراتيجيات لعمليات المتابعة والتقييم المستمرة. وهذا يستلزم التعلم وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمتابعة والتقييم. وبالتالي فإن الجانب العملي من هذه الوحدة هو النقطة الجوهرية لها.

## حجم العمل الموصى به

المتابعة والتقييم هي اجراء يقوم به المشاركون في هذا المنهج بشكل منتظم بصفتهم مديرين. يجب أن تركز الوحدة على طرق المتابعة والتقييم لتعزيز هذه الكفاية.

الساعات الموصى بها لهذه الوحدة موضحة أدناه.

- 40 ساعة تدريس = 5 أيام (لكل من النظرية والتطبيق، بما في ذلك التقييم التكويني لأداء المشاركين أثناء الممارسة)
- 20 ساعة من الدراسة الفردية والتقييم (يشمل ذلك العمل مع الأقران بعد ساعات الدراسة)

## الجزء الثالث

### الوصف الوظيفي والكفايات

تتويبه: إن الوصف الذي يقدمه هذا القسم هو نظرة عامة على هذه الوظيفة. ولا يُقصد به أن يكون قائمة حصرية للواجبات والمسؤوليات المتوقعة منها. كما أنه لا يُقصد به أن يمثل قائمة حصرية بالمهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه الوظيفة. فقد تختلف الواجبات والمسؤوليات وفقاً لاحتياجات العمل.

يمثل هذا الوصف الوظيفي المجالات الرئيسية لمسؤولية مديرات ومديري مؤسسات تعلم وتعليم الكبار، ويقدم إطار عمل يمكنه مساعدتهم في تحديد توجهات تطورهم المهني. كما يمكن استخدامه كأساس إرشادي غير إلزامي لمقابلات تقييم الأداء.

### مجالات النتائج

- مجال النتائج الأول: الرسالة والرؤية والخطة السياساتية
- مجال النتائج الثاني: الهيكلية وتنظيم عمل المؤسسة
- مجال النتائج الثالث: ضمان الجودة (إدارة الجودة الشاملة)
- مجال النتائج الرابع: سياسة طاقم العمل
- مجال النتائج الخامس: الإرشاد للمتعلمين والمتعلمات الكبار
- مجال النتائج السادس: التواصل/ التشاور والتعاون مع الشركاء «الداخليين»
- مجال النتائج السابع: التواصل/ التشاور والتعاون مع الشركاء «الخارجيين»
- مجال النتائج الثامن: السياسة المالية والاستثمارية
- مجال النتائج التاسع: الإدارة الإدارية
- مجال النتائج العاشر: التسويق
- مجال النتائج الحادي عشر: التدريب أثناء الخدمة والتطوير الذاتي

### مجال النتائج الأول: الرسالة والرؤية والخطة السياساتية

يدرك مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار الأهداف والأدوار المرجوة من المركز بالتوافق مع الرؤية العامة له، كما يحددون الرؤية والرسالة المحددتين للمركز في خطته السياساتية. بالإضافة إلى ذلك، يترجم مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هذه الخطط السياساتية إلى أهداف محددة وواضحة على المدى القصير والمدى البعيد، وعليه ينظمون وينسقون ويكيفون نشاطات المركز حسب الحاجة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وهذا يعني أن مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار هم المسؤولون

بالشكل العام عن إدارة مراكزهم، وهم المسؤولون بالمثل عن كافة العمليات التنظيمية في تلك المراكز.

### الغاية:

- تقديم الدعم لطاقم العمل وللمتعلمين والمتعلمات الكبار.
- تقديم وتوضيح الرؤية والروابط والعلاقات التي تربط كافة نشاطات المركز ببعضها البعض.
- تعبئة الطاقم والجهات الأخرى ذات العلاقة من أجل تحقيق تلك الرؤية.

### المؤشرات السلوكية:

- ضمان توضيح الرؤية بشكل ملموس في الخطة السياساتية وفي خطة العمل. إذ تتضمن خطة العمل السياسة التربوية والقيم الداخلية والأهداف الاستراتيجية والمناهج والإرشاد والتوجيه للمتعلمين والمتعلمات والمبادئ التي تحكم سياسة طاقم العمل والسياسات المالية وسياسة الجودة والمشاريع الموجودة.
- رسم وفحص أنظمة المركز وتعليماته بناءً على الرؤية.
- بالاعتماد على عدد من التحليلات، إعداد الأهداف الاستراتيجية حول البرامج التعليمية ومجالات التعاون المحتملة مع المؤسسات الأخرى وأهداف المدى البعيد والتخطيط للتوظيف والتخطيط للاستثمار وغيرها من الأهداف الاستراتيجية.
- تخضع العمليات التشغيلية للمركز إلى التحليل النقدي الدوري، مثلاً من خلال الاستبيانات والمسوح، والتعديل والتكيف عند الحاجة.
- يضمن مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار أن كافة نشاطات المركز ومبادراته تتلاءم مع رسالة ومهمة المركز الأساسية.

### المهام:

تقع على عاتق مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار المسؤولية العامة بتنظيم العمل في مؤسساتهم. وهذا يشمل الجوانب التالية:

- السياسة العامة للمركز.
- ضمان الجودة الداخلية.
- سياسة طاقم العمل.
- السياسات الإدارية والمالية.
- السياسات التربوية والمنهجية.
- سياسة البنية التحتية بما في ذلك تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
- سياسة الوقاية والرفاه والسلامة.
- سياسة التواصل الداخلية والخارجية.

## مجال النتائج الثاني: الهيكلية وتنظيم عمل المؤسسة

وضع عمليات تنظيم فعالة للمركز.

ينسق مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار العمليات اليومية لمؤسساتهم بدورهم الإداري.

الغاية:

- ضمان عمليات سلسلة في المركز في جو عمل وبيئة عمل إيجابية.
- تحديد وتطبيق الرؤية والرسالة بالتشاور مع أعضاء فريق الإدارة.

المؤشرات السلوكية:

- استخدام الحزمة التعليمية (الكتب والمواد التعليمية) بشكل مسؤول وفق رؤية ورسالة المركز.
- تنظيم وتفويض المهام.
- صياغة التكاليف الرسمية للموظفين عند الحاجة واتخاذ الإجراءات لاستقطاب واستبدال وتنسيق التكاليف.
- تنظيم عملية تسجيل المتعلمين الكبار بالتشاور مع فريق الإدارة.
- بالتشاور مع فريق الإدارة ومدراء الدوائر.
  - وضع جدول المساقات.
  - ضمان توفر موارد التعلم (الغرف والمعدات والأدوات والمواد والكتب وغير ذلك).
  - توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة.
  - تنسيق تنفيذ المناهج.
  - تسجيل كافة أنواع النشاطات وإن لزم الأمر تحديد إجراءات كل منها بما في ذلك التقييم والتقارير والتبريرات واجتماعات الطاقم والمشاريع ومجموعات العمل وفترات الامتحانات والتدريب العملي والنشاطات الأخرى (خارج المركز).
  - توفير إمكانية استبدال العاملين في حالات التغيب.

المهام:

- ضمان وضع خطة عمل سنوية بناءً على خطة السياسات والرقابة على تنفيذها وتكييف التخطيط.
- البحث عن الموارد الإضافية (التبرعات والرعاية والعمل بعقود والمباني وغير ذلك) عند الحاجة لتحقيق خطة السياسات.
- تقديم الدعم لخيارات تنفيذ ومتابعة خطة السياسات.
- تحديد احتياجات التوظيف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد مع الأخذ بعين الاعتبار رؤية المركز وأهدافه التشغيلية.
- التوسع في توصيف عمليات إدارة الموارد البشرية (التدفق والتنقل الداخلي والتدريب وغير ذلك).
- توفير هيكل تنظيمي عملي.
- مراقبة وتحفيز سياسة الجودة (إدارة الجودة العامة).
- تمكين الطاقم وضمان دمجهم في عملية صنع القرار.
- اتباع التشريعات ذات الصلة.
- متابعة تنفيذ الأنظمة.
- ضمان عمليات إدارية فعالة.
- ضمان نظام محاسبة دقيق وصحيح.
- تنظيم وضمان استقبال صديق للزبائن.
- استخدام التوضيحات بالأرقام والبيانات لتنفيذ السياسة.
- وضع حلول للمشكلات في العمليات.
- متابعة تطوير مجموعات استشارية داخلية وخارجية.
- ضمان ظروف عمل مثلى قدر الإمكان للطاقم.

## مجال النتائج الثالث: ضمان الجودة (إدارة الجودة الشاملة)

بناءً على المشروع التربوي الذي ترعاه الجهة المسؤولة عن المركز (إدارة المركز والجهة التشريعية) ورسالة ورؤية المركز وبالتشاور مع كل من لهم علاقة، تحديد وتنفيذ وضمان نهج موجه نحو ضمان الجودة العامة واحترامها.

### الغاية:

- المساهمة في الأداء الملائم للعمل من قبل الطاقم والمدرّبين.
- المساهمة في التحقيق الكفؤ والفعال لأهداف المركز.
- وضع واستخدام نظام إدارة جودة مناسب للمركز.

### المؤشرات السلوكية:

- تقديم نهج نوعي مطوع لاحتياجات المركز وضمان أن كل من لهم علاقة (الموظفين والمشاركين في المسابقات وغيرهم) على علم بهذا النهج وتحفيزهم والمتابعة معهم والتكليف عند الحاجة وتقديم التدريب في هذه القضايا.
- تحديد الأولويات ونقاط الاهتمام والتركيز لكل عام.
- مع بقية أفراد الطاقم، الإشراف على تنفيذ المناهج والتحقق من الخطط الفصلية والسنوية وتلاؤمها مع الأهداف الموضوعية.
- مع نائب المدير وبقية أفراد الطاقم، الإشراف على الالتزام بالقواعد: النظام والترتيب والنظافة والسلامة.
- مراقبة ضمان الجودة من خلال زيارات المسابقات والمتابعة الفردية مع المدرّبين وتفقد الامتحانات والشهادات والمراقبة على استخدام وقت الجلسات التدريبية وما إلى ذلك.
- طلب المساعدة من خدمات الإرشاد التربوي و/ أو من الجهات التفتيشية.
- إجراء استبيانات دورية مع (1) المتعلمين الكبار حول محتوى الدورات ومنهجية التعليم، و(2) الطاقم حول وظيفة الإدارة والسكرتارية.
- تحفيز التدريب الإضافي كذلك في مجال ضمان الجودة.

## مجال النتائج الرابع: الموارد البشرية

### قيادة وتوجيه الطاقم.

يأخذ المدير دور القائد والمدرّب المرشد أو الموجه. كقائد، فإنه يلهم الطاقم ويوفر الوقت له ليدعمه. ويكون القائد متفاعل مع أعضاء الفريق، ويؤمن بقوة التشاور معهم، ودعمهم وتيسير مهامهم إعطائهم المساحات، وفي ذات الوقت، يتأكد من محاسبتهم على أدائهم. وهو يحفز الطاقم ويشجع تطوير كفاياته.

### الغاية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق أهداف المركز من خلال فريق كفؤ ومحفز.
- تعزيز بيئة إيجابية ومحفزة لرفاه الطاقم، على سبيل المثال من خلال إجراء مقابلات تقييم الأداء.

### المؤشرات السلوكية:

- التخطيط: بالتوافق مع استراتيجية المركز، وضع والحفاظ على هيكل تنظيمي ملائم وتحديد احتياجات التوظيف (وضع خطة التوظيف) وإجراءاته من أجل الاستقطاب بالتشاور مع الجهة المسؤولة عن المركز.
- تحديد الوصوف الوظيفية للمواقع المختلفة وتقسيم المهام وفق مهارات الأفراد: بالاعتماد على الإجراءات والصلاحيات الممنوحة من الجهات المسؤولة، اختيار واستقطاب أو اقتراح المرشحين للوظائف الجديدة، وتوضيح المهام المتوقعة من المدرّبين من خلال وصوف وظيفية واضحة وبروشورات المعلومات التعريفية.
- اختيار واستقطاب الطاقم: اختيار معايير التنافس خاصة تلك المتعلقة بالخصائص التربوية في تعليم الكبار:
  - ترويج صورة المركز من أجل استقطاب الموظفين الجدد، وتوفير التدريب الأولي والتوجيه والمتابعة ليكون الموظفين الجدد مندمجين في المركز بأسرع وقت ممكن.
  - ضمان جو عمل إيجابي ومشجع وودود.
- تفويض المهام بشكل عادل وتوفير الدعم اللازم، وفي ذات الوقت تشجيع وتقدير النتائج الجيدة وإبراز الرعاية والاهتمام بالطاقم.
- تطوير سياسة تدريب أثناء الخدمة جيدة لتطوير الموظفين ووضع



- الإشراف على أجواء العمل وأخذ زمام المبادرة لتحسينها.
- التعامل مع حالات عدم الرضا والنزاع.
- التصرف بناءً على الرؤية المتفق عليها لتدريب الكفايات. واستخدام الأدوات لدورة تطوير الموظفين والمدربين. والتصرف كمدرّب مرشد ومن ثم كمقيم.
- تطوير سياسة المهنة للطاقت والمدربين ومراقبة تطور الخبرات.

## مجال النتائج الخامس: الإرشاد للمتعلّمين والمتعلّقات الكبار

تسجيل المؤسسة ومتابعة مسار التوجيه للمشاركين بالمساقات بالتشاور مع فريق الإدارة.

الغاية:

- دمج المتعلمين في المساقات التدريبية وفي العملية التعليمية.
- مساعدة المتدربين (والفئات المستهدفة والمنظمات) بتحقيق أهدافها بأكثر طريقة فعالة ممكنة.

المؤشرات السلوكية:

- ضمان التسجيل والتوجيه الجيد للمشاركين من قبل طاقم سكرتاريا المركز وضمان استقبال إيجابي وسلس في المركز، وتنظيم مقابلات التسجيل للفئات المستهدفة، وتحضير امتحانات القبول إن لزم، وضع خارطة للوضع الأولي للمشاركين في المساقات من خلال تقديم وتوفير الخصومات والإعفاءات بالاعتماد على مستوى البدء في المساق، وتبليغ الجهات المهتمة والمشاركين حول إمكانيات تقديم الإرشاد والتوجيه لهم في عمليات التعلم.
- الإشراف الفعال على عمليات التعلم والتعليم من قيب المدربين، وضمان التوجيه والإرشاد الجيد، والإشراف على مسارات المشاركين في المساقات وتقديم النصح لهم داخل وخارج المركز، ومتابعة التوجهات (أو الرقابة عليها) والتكيف عند الحاجة.
- توفير الدعم النفسي والاجتماعي الجيد عند الحاجة، على سبيل المثال للمدربين الذين يوجهون ويرشدون المتعلمين الذين تكون لديهم مشكلات شخصية أو أوضاع خاصة.
- تنظيم التعليم لمجموعات خاصة مثل الباحثين عن عمل أو المهاجرين أو المهمشين (بالاعتماد على احتياجات كل منطقة).

خطط لتلبية احتياجاتهم التعليمية، وضمان وجود عروض جذابة تتلاءم مع احتياجات المركز، والإشراف على نقل المعرفة والتعلم ودمجها في الممارسات، وتشجيع الطاقم على التعلم المستمر.

- وضع النشاطات المرتبطة بالإشراف والمتابعة على الموظفين: تنظيم وترأس اجتماعات الطاقم، ودعم المدربين بالتوجيه والإجراءات، ضمان أن نائب المدير والمستشار الفني يقومون بمهامهم بشكل ملائم، تشجيع وتمكين الطاقم من القيام بعمله، القيام بمقابلات تقييم الأداء، كذلك القيام بتقييم أداء الموظفين المؤقتين والمبتعثين، وتشجيع المدربين على الالتزام بالعمل مع المركز. وفي النشاطات اللاصفية (فعاليات التعلم والمنح الدراسية وما إلى ذلك) المساعدة في حل النزاعات (بين المدربين وبين المتدربين والمتعلمين) والاعتراف بالأداء الجيد وتقديره، والتبليغ عن الأداء غير المناسب وإجراء التدخلات العقابية والتأديبية حسب الحاجة.

المهام/ الواجبات (كمدير):

- تطوير رسالة ورؤية المركز بعيدة المدى والتخطيط للتوسع المستقبلي.
- ضمان وضع وتنفيذ ومتابعة تطور الخطة المالية متعددة السنوات.
- ترجمة الرسالة والرؤية إلى خطة سياسات والمساعدة في تطبيق السياسات من خلال خطط العمل.
- إعداد الوصوف الوظيفية الفردية.
- إلهام طاقم العمل.
- مراقبة التنفيذ الملائم لخطة السياسات والتحليل النقدي للعمليات ومناقشة الانحرافات الممكنة وإجراء التعديلات اللازمة.
- إعداد الهيكل التنظيمي للمركز.
- ضمان أن إجراءات اتخاذ القرارات في المركز يتم توثيقها.
- التصرف كجسر بين الإدارة والطاقم.
- التصرف كجسر بين اتحاد تعليم الكبار أو جمعيات تعليم الكبار والمركز.

المهام (كمدرّب مرشد):

- ضمان استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الملائمين في المركز من أجل التنفيذ الناجح لخطة السياسات.
- اختيار واستقطاب الموظفين الجدد.
- توزيع المعام وفق الكفايات على املوظفين (الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب).
- إتاحة الوقت لدعم الموظفين.

## مجال النتائج السادس: التواصل / التشاور والتعاون مع الشركاء «الداخليين»

ضمان والإشراف على التواصل الجيد والتشاور مع كل الجهات والأطراف الداخلية المنخرطة في عمل المركز. يأخذ المدير دور التواصل. وهو يضمن التدفق الكفؤ والفعال للمعلومات.

الغاية:

- ضمان تبادل إيجابي للمعلومات.
- الحصول على تعاون بين كافة الشركاء الداخليين وخاصة طاقم العمل.
- الالتزام بعدد من المتطلبات القانونية أو تلك التي يفرضها مجلس الإدارة.

المؤشرات السلوكية:

- ضمان التواصل الجيد بين الجهات التنظيمية من خلال التواصل الرسمي وغير الرسمي (التقارير والتوجيه والتشاور والطلبات الرسمية وما إلى ذلك).
- وضع قنوات تواصل فعالة لضمان التواصل الجيد مع المدربين ومع المشاركين في المسابقات، والسعي للحصول على آراء المشاركين في المسابقات حول الأداء والجودة لعمل المركز، وتوفير صناديق الشكاوى والاقتراحات، والتواصل مع المتعلمين والمشاركين أنفسهم.
- ترأس والمشاركة في وضمان الأداء الملائم وقيادة اجتماعات الطاقم والأيام الدراسية للطاقم والمجموعات المهنية والتشاور الداخلي.

المهام:

- المساعدة في ضمان هيكل تواصل ملائم.
- وضع قنوات التواصل الفعالة والمستهدفة.
- تكييف هذه القنوات لتحفيز وتنسيق التشبيك الداخلي.
- إيجاد صورة إيجابية عن المركز تبدأ من الداخل.
- تحليل البيئة بشكل استراتيجي مع طاقم العمل.

## مجال النتائج السابع: التواصل / التشاور والتعاون مع الشركاء «الخارجيين»

ضمان والإشراف على التواصل الفعال والتشاور مع الأطراف «الخارجية». يأخذ المدير دور التواصل. وعليه أن يضمن تدفق معلومات كفؤ وذو مغزى.

أما فيما يخص الشبكات، فيمثل المدير المنظمة في التعامل مع الصحافة والحكومة والممولين وغيرهم من الأطراف والشركاء الخارجيين. وهو يحافظ على العلاقات مع الشركاء والشبكات ويوسعها.

الغاية:

- ضمان التبادل الجيد للمعلومات.
- الحصول على تعاون مثمر.
- الالتزام بعدد من المتطلبات القانونية أو متطلبات الانخراط في الشبكات.

المؤشرات السلوكية:

- ضمان بناء الشبكات والحفاظ على التواصل مع الشركات ذات الصلة في مجال التدريب (بما في ذلك فرص التدريب العملي والزيارات والتدريب أثناء الخدمة وتطوير مسابقات التدريب وتوفير الطواقم كمدربين أو كمتحدثين زائرين بالنظر إلى فرص التوظيف المستقبلية للخريجين).
- الحفاظ على التواصل مع السلطات «العليا» أو الخارجية بالنسبة للمركز بما في ذلك وزارة التعليم وجهات التفتيش والجهات المسؤولة عن المؤسسات المظلية والشبكات وغيرها من الجهات التي تقدم التوجيه والمساعات التحديثية حلقات النقاش.
- تحقيق والحفاظ على اتفاقات إيجابية مع ممثلي جهات التعليم العام. والحفاظ على العلاقات مع الكليات التربوية لتدريب المدربين الشباب (فرص التدريب العملي وما إلى ذلك) وذلك بهدف التعاون في مجال التدريب.
- الحفاظ على العلاقة مع مختلف مزودي التعليم بما في ذلك المراكز المجتمعية المحلية ومنظمات المجتمع المدني التي تستهدف بشكل رئيسي اللاجئين وطالبي اللجوء والفئات المهمشة، ولجان التشغيل المناطقية، ووكالات التشغيل ومجامع اللغة وما إلى ذلك.
- الحفاظ على التواصل مع إدارات الأنواع الأخرى من المراكز التي تقدم تعليم الكبار ومراكز اللغات والمراكز من المناطق الأخرى لغاية التعاون وتوزيع المهام وتبادل الخبرات والمشاريع كذلك مع المؤسسات الأخرى مثل وكالات التشغيل والمراكز الخاصة بالتعليم الأساسي والتعلم مدى الحياة.
- إيجاد مساحة للتبادل بين المشاريع والجهات الدولية والتعاون الدولي.

المهام:

- المساعدة في ضمان هيكلية تواصل ملائمة.
- وضع قنوات التواصل الكفؤة والمستهدفة.

- تحفيز وتنسيق التشبيك وجذب الشركاء الجدد وصياغة الشراكات وضمان ترسيختها.
- تمثيل مصلحة الفئة المستهدفة وقطاع التعليم.
- المساعدة في إيجاد صورة إيجابية وترويجها للمركز.
- تحليل البيئة بشكل استراتيجي (ودراسة من هي الأطراف الأخرى العاملة في المجال وما هي الاحتياجات المحلية)، وبناءً على هذا التحليل اتخاذ القرارات حول نطاق عمل المركز والتكيف مع وجهة نظر مبادرة ومتأقلمة ومبنية على التوقعات.

### مجال النتائج الثامن: السياسة المالية والاستثمارية

بالتوافق مع التعليمات العامة، إعداد وتطبيق ومتابعة الميزانية.

الغاية:

- إدارة الموارد المالية بالشكل الأمثل.
- حماية أصول المركز.
- الالتزام بالتشريعات والالتزامات القانونية أو المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات المسؤولة أو الممولين.

المؤشرات السلوكية:

- وضع خطة لعدة سنوات للإدارة المالية وإدارة المواد، ووضع خطة سنوية للميزانية وضمان المحاسبة السليمة وتقديم مقترحات الاستثمار والقيام بالحسابات على مبدأ التكلفة والفائدة.
- تقديم النصح لإدارة والحفاظ على المباني والاعتناء بالمشترىات (المواد التعليمية والبنية التحتية وما إلى ذلك) عند الضرورة، ومع احترام التشريعات والقوانين حول إجراءات الشراء والتواصل مع الشركات والموردين والتفاوض حول الشروط مع الموردين المهمين، والتحقق من الفواتير وتوقيعها، وضمان الإدارة الجيدة للموجودات، والرقابة على الالتزام بمبدأ السلامة والنظافة والتعليمات البيئية، بالإضافة إلى الحصول على الموارد المالية الإضافية (من خلال الشراكات والرعاية والمشاريع الممولة من البلديات وما إلى ذلك)، ومتابعة السلوكيات الواعية والحساسية للتكلفة من قبل طاقم العمل وضمان التسليم الصحيح للتقارير المالية والإدارية في مواعيدها لدوائر الضريبة والضمان الاجتماعي وما إلى ذلك.

المهام:

- الفحص المنتظم للتقارير المالية الرئيسية (مصفوفات الميزانية وبيانات الدخل وبيانات تدفق المال).
- التحكم الداخلي بالمهام والمسؤوليات المتعلقة بالدوائر والأفراد في مؤسسة تعلم وتعليم الكبار.
- المتابعة المنتظمة للسياسات المطبقة والمتطلبات على مستوى الدولة حول الإدارة المالية لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار.
- الإشراف على التقارير المالية الرسمية لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار.
- تقديم الطلبات للمنح واستخدام الميزانيات من الممولين بالشكل السليم.

### مجال النتائج التاسع: الإدارة الإدارية

من خلال الإدارة الجيدة لعمل السكرتاريا، ضمان والإشراف على المعالجة السليمة للمعلومات والوثائق وإدارة الموارد البشرية وإدارة المتعلمين.

الغاية:

- ضمان تلبية كل الالتزامات الإدارية (المفروضة بمراسيم أو قوانين أو غير ذلك).
- الحصول على التمويل اللازم.
- ضمان التدفق الجيد للمعلومات وتقديم خدمات صديقة للمشاركين.
- دعم تنظيم المركز.

المؤشرات السلوكية:

- الإشراف على ومعالجة إدارة الموارد البشرية (الوضع القانوني والتنظيمات والاستبدال وتدابير الإجازات وتوزيع المهام وما إلى ذلك).
- الإشراف على المعالجة الصحيحة لإدارة المتعلمين (الشهادات وبطاقات المتعلمين وامتحانات القبول وتسجيل الحضور وتدابير الإجازات التعليمية وما إلى ذلك).
- ضمان المعالجة الملائمة وفي الموعد الملائم لكافة أنواع الوثائق الرسمية وغير الرسمية.
- معالجة كل المراسلات الصادرة والواردة وإعلام الجهات ذات العلاقة عند اللزوم.
- الاهتمام بتصنيف وأرشفة والحفاظ على الإجراءات الإدارية الصحيحة مع الانتباه إلى التأمين وضمان احترام قوانين الخصوصية.
- توفير أنظمة إدارة معلومات وتقنيات ملائمة لدعم كل ما ذكر سابقاً.

## المهام:

- ضمان الإدارة الفعالة لطواقم السكرتاريا .
- الإشراف على كامل الالتزامات الإدارية .
- التحكم بالمهام والمسؤوليات الداخلية .
- ضمان خدمات صديقة للمتعلمين الكبار .
- ضمان المعالجة الملائمة وفي الموعد الملائم لكل المراسلات والوثائق .

## مجال النتائج العاشر: التسويق

أن يكون المركز معروف وعمله معزز في منطقتيه .

## الغاية:

- ترويج صورة المركز .
- استقطاب المتعلمين الكبار .
- ضمان وجود وتطوير المركز على المدى البعيد .

## المؤشرات السلوكية:

- تحليل الفئات المستهدفة وتحديد كيف يمكن الوصول إليها .
- احترام طرق المؤسسة وطرق المؤسسة المظلة لها .
- الحفاظ على علاقات جيدة مع الخريجين (والحرص على انتقال الكلام الإيجابي لهم حول المؤسسة) ونشر المعلومات حول الشواغر للخريجين والمشاركين في المسابقات وتنظيم الأيام المفتوحة .
- الحفاظ على التواصل مع عالم الأعمال والقطاع الخاص من خلال الصحف والمجلات والتلفاز المحلي والإذاعات المحلية والانترنت ونشر المنشورات والمشاركة في الفعاليات والمسابقات وتنظيم النشاطات خارج المركز .
- توفير البنية التحتية (غرف الحاسوب والمطبخ وما إلى ذلك) للمجتمع المحلي .
- تقييم خطة التسويق وخطواته والتعديل حسب الحاجة .
- تصميم عروض التدريب بناءً على الاحتياجات لأفراد المجتمع وكذلك للجهات المحلية ذات العلاقة مثل القطاع الخاص المحلي والبلديات وغيرها .

## المهام:

- التصرف كـ «سفير» لمؤسسة تعلم وتعليم الكبار والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الجهات الخارجية عن المركز .
- تحليل الفئات المستهدفة من وجهة نظر الاحتياجات المحلية ومن حيث خصائص المتعلمين الكبار .
- تطوير وتنفيذ خطة التسويق .
- استقطاب المتعلمين الكبار وضمان تطوير المركز على المدى البعيد .

## مجال النتائج الحادي عشر: التدريب أثناء الخدمة والتطوير الذاتي

بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف، ضمان المدير التدريب لنفسه والتطوير الشخصي لنفسه . يشارك المديرين خبراتهم الخاصة مع الآخرين ويمكنهم أن يوفروا هذه الخبرة في المركز كذلك .

## الغاية:

- ضمان الحفاظ على المعرفة العامة .
- تحديث المعلومات والتطورات في المجال .
- تحسين والوصول للحد الأقصى الممكن من تنفيذ المهام .

## المؤشرات السلوكية:

- تحليل نقاط القوة والضعف والإمكانات (بناءً على التغذية الراجعة من المدير أو من الطاقم) .
- وضع خطة تطوير خاصة بنفسه وتطوير أهداف التطور له .
- الاستجابة لعروض التدريب المتاحة من قبل الشبكات ووزارة التعليم والوزارات الأخرى ذات الصلة والمؤسسات التربوية والجامعات وغيرها، وأخذ زمام المبادرة (بما في ذلك الدراسة الفردية والقراءة والزيارات لمؤسسات تعلم وتعليم الكبار) .

## المهام:

- اطلاع كاف على أفكار الطاقم حول موضوع ما من أجل القدرة على التصرف كمدرّب مرشد .
- توفير الخبرة للشركاء الخارجيين .
- اتباع التطورات ذات الصلة بالتعليم الأساسي والتعليم الكبار .
- تقديم الابتكار وتحفيز التنفيذ .



## الكفايات

### نظرة عام

1. التفكير المتقدم.
2. التفكير لحل المشكلات.
3. التوجه نحو النتائج.
4. قيادة الفريق.
5. الإلهام.
6. الأصالة.
7. المهبة التنظيمية.
8. الإقناع.
9. كفايات العلاقات.
10. المرونة.
11. القدرات الاجتماعية.
12. التعقل وحسن التصرف.
13. حس المبادرة.
14. الانفتاح.

### الخبرة المهنية

وهي المعرفة «التقنية أو الفنية» الضرورية للقدرة على أداء العمل بشكل جيد. وهذا يشمل:

- معرفة الأطر القانونية والتنظيمية للتعليم.
- المعرفة العامة بسياسات التعليم وهيكلية تعليم الكبار (وإمكانات الإحالة وما إلى ذلك).
- الاطلاع على عمل المؤسسات المظلة، وزارة التعليم، وغيرها من الوزارات ذات الصلة والشبكات.
- الاطلاع على مدى تحقق الأهداف والمناهج المختلفة.
- المعرفة البيداغوجية والتعليمية.
- الاطلاع على فرادة تعلم الكبار وخصائصه المميزة.
- الاطلاع الواسع على التنمية (الثقافية والاجتماعية والتقنية وما إلى ذلك).
- اتقان تقنيات الإدارة الأساسية والإدارة المالية وما إلى ذلك.
- معرفة واستخدام وسائل التواصل الحديثة والحواسيب وما إلى ذلك.
- معرفة مصادر المعلومات المتوفرة سابقاً.

## الكفايات

### 1. التفكير المتقدم

الفكرة المحورية: القدرة على تطوير رؤية واستراتيجية بناءً على تحليل العوامل البيئية والتوصل لنهج مبدع في التعامل مع التطور الاجتماعي. ويشمل هذا كذلك القدرة على ترجمة وتحديث تلك الرؤى إلى خطط عمل ملموسة.

#### المؤشرات السلوكية:

- اتباع التطوع الاجتماعي وقراءة الأدبيات المهنية وجمع المعلومات والتشاور مع الآخرين والإصغاء لطاقتهم والعمل والزملاء والتفكير حول المستقبل والمدى البعيد.
- الحساسية اتجاه مع قد يكون في المستقبل مهماً ووضع المركز في سياقه الاجتماعي العام.
- معرفة أين نريد أن نذهب وترجمة الرسالة والرؤية إلى مشاريع عملية (في بعض الأحيان أيضاً تجارية)، إضافة لمسة خاصة وكتابة «خطة السياسات» والتفكير النقدي بالتطور الاجتماعي والانفتاح على الابتكار والاستعداد لقبول الأفكار الجديدة، وتشجيع استطلاع مسارات جديدة، وتحفيز وتسريع الأفكار، وتحديد استراتيجية واضحة وخطة عمل ملموسة.

### 2. التفكير الموجه نحو حل المشكلات

الفكرة المحورية: القدرة على تحديد المشكلات ووضع حلول مبدعة لمواجهتها.

#### المؤشرات السلوكية:

- القدرة على تحديد وموضعة ووصف المشكلة وتمييزها من القضايا الجانبية والقدرة على توصيلها والتعامل معها وعدم تجنبها.
- التوصل للحلول وليس فقط للأسئلة وتحليل المشكلات المركبة لعناصر يمكن التعامل معها، والقدرة على وزن الحسنات والسلبيات للحلول المختلفة، ووضع حلول جيدة لا يخسر فيها أحد، والقدرة على كسر التفكير التقليدي والنمطي.
- تحفيز الآخرين للتفكير بشكل مبدع من أجل التوصل لحلول مبدعة ومساعدة المجموعة على تحليل المشكلة وتوضيح عناصرها الملموسة ووزنها والاستعداد عند الضرورة لإدخال أطراف ثالثة في الوقت الملائم لحل المشكلة التي لا يمكن حلها بشكل داخلي.

## 3. التوجه نحو النتائج

الفكرة المحورية: الإرادة والحافز لتحقيق مجموعة الغايات حتى تحت الظروف الصعبة والمحبطة.

## المؤشرات السلوكية:

- وضع الأولويات وصياغة الأهداف الواضحة والملموسة والقابلة للتطبيق للطاقتهم (مع السماح للطاقتهم بتحديد كيف يمكن الوصول لها)، تفويض النشاطات، تقييم التقدم المحرز، التوصل للاستنتاجات، والتفاعل بسرعة مع التطورات، وأخذ القرارات والتوصل للإجماع (حتى وإن لم يكن هناك إجماع) وعدم التساهل في القضايا المبدئية.
- التوجه نحو تحقيق الأهداف والسعي للبدائل المختلفة للوصول لتلك الأهداف.
- استخدام الوقت بكفاءة وتشجيع الآخرين للمشاركة والانخراط قدر الإمكان في الخطط والتصرف بسرعة عند الضرورة وطلب التغذية الراجعة من طاقتهم والعمل والأطراف الخارجية.
- امتلاك خصائص المنعة والصمود والقدرة على تجاوز العقبات بسرعة وعدم الاستسلام، والبدء من جديد وتوقع المشكلات والحفاظ على الاطلاع والاستمرارية للتوصل للغايات.

## 4. قيادة الفريق

الفكرة المحورية: القدرة على إعطاء التوجيهات للموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم نحو تحقيق الرسالة والرؤية الخاصة بالمركز من أجل تأسيس علاقات تعاون جيد فيما بينهم.

## المؤشرات السلوكية:

- توضيح التوجهات وإعطاء التوجيهات والأهداف والاتفاقات وإعلام طاقتهم بالعمل بالأوضاع وتنظيم الاجتماعات بشكل بناء.
- متابعة الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم وتصحيحهم وتكليف عملهم عند الضرورة، التوفر لمساعدتهم، والعمل ضمن سياسة الباب المفتوح وإيجاد المساحات للمدخلات الفردية.
- السماح للجميع بقول آرائهم، وطلب النصح منهم واستشارتهم وإظهار التقدير للأداء الجيد، والاعتراف بعمل الأفراد والمجموعات ومكافأته، مع الجرأة لأخذ القرارات والإجراءات غير المفضلة والقدرة على الإشارة للأخطاء للموظفين ومنع الخلافات والنزاعات والوساطة فيها، والالتزام

بالاتفاقات وضمن أن الآخرين كذلك يلتزمون بها.

- التواصل بشكل غير رسمي والانتباه للاحتياجات الفردية للطاقتهم ومشكلاتهم ومنحهم القدوة وعدم حل المشكلات بشكل فردي دائماً.
- إعطاء الآخرين الفرصة مع مد يد العون لهم وتحفيز التصرفات التي تدمج أفراد طاقتهم والعمل وتشجيع الطاقم على تنظيم النشاطات معاً وخلق جو من الجماعة ومنح صلاحيات مفوضة للآخرين (مثلاً استخدام الميزانيات).

## 5. الإلهام

الفكرة المحورية: القدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين بناءً على القناعات لإعطاء جهود عفوية.

## المؤشرات السلوكية:

- التحلي بصورة إيجابية عن النفس ونظرة إيجابية على الإنسانية والإيمان بالناس وإمكاناتهم وإمكانات كل متعلم، والإيمان بطاقتهم والعمل، والدفاع دائماً عن أهداف المركز و«المحاربة» من أجل مصالح المركز وطاقمهم والمتعلمين.
- الأصالة والمصادقية والثقة بالنفس والإشعاع بالحماسة ومنح الثقة للآخرين، والتشجيع نحو المثل العليا، والإيمان بالرسالة والرؤية الخاصتين بالمركز والترويج لهما، انتهاز المباشرة والوضوح والاتساق والقدرة على إقناع الناس وتعزيز حوافزهم.
- عدم الإحباط من الانتكاسات والبدء من جديد ومرات ومرات، وعدم التحدث بنذر الشؤم والتركيك على الريادة والإيجابية وتقديم قدوة للآخرين.

## 6. الأصالة

الفكرة المحورية: امتلاك ميزة الأصالة والمصادقية والاتساق في التفكير والتصرف.

## المؤشرات السلوكية:

- الاتساق والتعامل مع كل موظف بشكل عادل وأخذ القرارات وفق مبادئ وقيم وأعراف مصرح عنها في رسالة المركز، إظهار السلوك المتعمد وفق تلك القيم.
- الالتزام بالاتفاقات وإعطاء رأي صادق ومباشر دائماً.

- الانفتاح وعدم التحيز والحكم على التصرفات وليس على الأفراد، والدفاع عن الرأي حتى وإن كان عكس رأي الأغلبية، حسن التصرف والتعامل الحساس مع المعلومات.
- العدالة والصدق.

#### 7. المهبة التنظيمية

الفكرة المحورية: القدرة على العمل وفق نهج مخطط وفعال.

#### المؤشرات السلوكية:

- إيجاد جدول عمل مبني على التحليل المعمق وتطوير أجندة وتقويم النشاطات.
- وضع الأهداف ومتابعتها بشكل منتظم وتكييفها، والقدرة على تحويل الأفكار إلى خطوات عملية وقابلة للتنفيذ والتحقيق، وتقسيم المشاريع الكبيرة إلى مراحل مختلفة وفحص جدوى الخطوات على المستوى قصير الأمد وعلى المستوى بعيد الأمد، تفويض المهام إلى الأشخاص الأكثر ملاءمة.
- وضع الأولويات والتمييز بين ما هو مهم وما هو أقل أهمية والتوصل لاتفاقيات واضحة ومعايير تقييم واضحة، والإعداد للاجتماعات مع تقويم وأجندة واضحة.
- تمرير المعلومات الصحيحة للأفراد المعنيين وفي الوقت الملائم والتوصل لتقنيات بناءة.
- ضمان التقارير الدقيقة والمتابعة الفعالة والاستفادة من المساحات المتوفرة وتوزيعها بشكل جيد (الموقع والمكتب وسهولة الوصول).

#### 8. الإقناع

الفكرة المحورية: القدرة على التأثير في الآخرين وحشدهم خلف فكرة معينة.

#### المؤشرات السلوكية:

- تفسير لماذا يقوم بما يقوم به ولماذا أخذ قرارات معينة والتأمل في المواقف.
- نقل الرسائل بحماسة والتكيف مع النقاشات والفئات المستهدفة والجمهور.
- استخدام قنوات التواصل الملائمة والتوقيت الملائم والمكان الملائم لتوصيل فكرة مهمة والإشارة إلى الغاية والطريقة لتحقيقها والسعي للحصول على المدخلات من الآخرين.
- السماح للمخرجات المرغوبة بأن تبتثق من المجموعة والسعي للتحالف

لتحقيق الغايات المشتركة وتوفير الحجج المعاكسة والآليات لدحضها وتكرار أهمية الأفكار بشكل منتظم، عدم اللجوء للدفاعية، ووضع استراتيجيات واضحة لتحقيق الغيات، تكوين شبكة من الناس الذين يمكن التواصل معهم ودمجهم في أعمال المركز عند الضرورة.

#### 9. العلاقات (كفائية)

الفكرة المحورية: القدرة على إنشاء والمحافظة على العلاقات مع الأشخاص.

#### المؤشرات السلوكية:

- تخصيص الوقت للإصغاء وإبداء الاهتمام للآخرين (العاملين والمشاركين في المسابقات والأطراف الخارجية وما إلى ذلك)، وطرح الأسئلة والإصغاء النشط وتقديم التغذية الراجعة والتواصل مع الناس والتحدث معهم والسؤال عنهم.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح والقدرة على استشعار مشاعر الآخرين والاستعداد للاستجابة والاعتراف بالخطأ والتحدث بما يجول في البال مع الحفاظ على اللباقة والاحترام لآراء الآخرين والقدرة على التعبير عن الأفكار والرؤى بشكل واضح.
- الحفاظ على حسن التصرف والتواصل البصري عند التحدث مع الآخرين والقدرة على المواجهة بالآراء المختلفة وامتلاك حس الفكاهة والتخاطب مع العاملين بأسمائهم الأولى.

#### 10. المرونة/ التوجهات النقدية

الفكرة المحورية: القدرة على الأخذ بالحسبان الظروف المتغيرة والتكيف مع السلوكيات والنهج وفقاً لها. النظرة النقدية نحو التصرفات الفردية والاستعداد للتأمل بها وبالمنهجية المتبعة والمقاربة المتبعة.

#### المؤشرات السلوكية:

- القدرة على تغيير الأفكار الشخصية والانفتاح على النقد والتأمل بمنهجية العمل.
- القدرة على الاعتراف بالخطأ وتصحيحها والقدرة على أداء مهام متنوعة بشكل متزامن وبشكل انسيابي.
- الانتقال بشكل سلس بين الإجراءات والقدرة على التعاطف مع السياقات المختلفة والاستعداد للانحراف عن البرنامج الموجود من أجل التعامل مع أمر غير متوقع ولكن ذي أهمية، والقدرة على المرونة في مواقف معينة مع الناس.

- معرفة متى يجب الصمت وكيف.
- التحدث عندما يجب أن يتحدث.
- عدم تقديم المعلومات حول شخص ما بشكل يؤثر عليه.
- عدم تخريب الأمور والمبالغة في موقف ما دون ضرورة.
- عدم تصغير الأمور التي يجب أن تعطى أهمية.
- إعطاء الحقائق.
- عدم التسبب بالضرر للآخرين.

#### 13. حس المبادرة

الفكرة المحورية: القدرة على التفكير مسبقاً وأخذ خطوات استباقية ملائمة.

#### المؤشرات السلوكية:

- أخذ زمام المبادرة بسرعة والتصرف بسرعة والحزم.
- وضع الأهداف والتوجه نحو النتائج والأهداف.
- متابعة الأمور وليس فقط مشاهدتها تحدث.
- العمل بجهد وعدم التأخر أو التردد.
- القدرة على الإقناع.
- عدم التورط في دراسة الاعتبارات وعدم الخروج منها.
- الطاقة وأخلاقيات العمل والريادة.

#### 14. الانفتاح

الفكرة المحورية: إبداء الاستعداد للحوار المنفتح مع كل المشاركين في العملية التعليمية.

#### المؤشرات السلوكية:

- الانفتاح وسهولة الوصول.
- مقارنة الموقف بحيادية وموضوعية.
- عدم الخضوع للتحيز.
- عدم حيازة آراء غير ناضجة.
- عدم التسرع بالحكم على الآخرين.

يقول أستاذ جامعة هارفارد في كلية إدارة الأعمال، كليتون كريستينسن: «إن الإدارة هي الفرصة لمساعدة الناس ليكونوا أفضل. وإن تمت ممارستها على هذا النحو، فإنها مهنة عظيمة». نأمل أن يساهم هذا المنهج بإلهام مديري ومديرات مؤسسات تعلم وتعليم الكبار في مهنتهم العظيمة.

- عدم تطبيق القواعد بشكل حريفي وإنما العمل بروحها المقصودة، والتكيف في اللفة والتوجهات للموقف وللناس الذين يتم التفاعل معهم، القدرة على التضحية بالوقت الخاص لمصلحة المركز، والاستعداد للعمل في ساعات غير منتظمة و/ أو في مواقع مختلفة (التنقل)، والاستعداد لإعادة شحن الطاقة والاستمرار في التمرن.

#### 11. القدرات الاجتماعية

الفكرة المحورية: إدراك البعد الاجتماعي العام للموقف وإظهار الاهتمام الطبيعي بالآخرين.

#### المؤشرات السلوكية:

- التركيز على الآخر والمقدرة في بعض الأحيان على «قراءة» الأشخاص الآخرين.
- امتلاك ما يشبه الرادار فيما يخص بمعرفة الإشارات التي يرسلها الآخرون.
- معرفة بالتواصل غير اللفظي.
- الإصغاء الجيد/ فهم ما يقوله الآخرون وتشجيعهم لرواية قصتهم دون مقاطعة واستخدام آليات الإصغاء النشط.
- الاهتمام بالآخرين واعطاؤهم المساحة.
- الاحترام حتى وإن كان الآخرون يمتلكون أفكار أو خيارات غير مفضلة.
- معرفة ما يمكن أن يكون حساساً للآخرين أو ما قد يؤذيهم.
- القدرة على استشعار النزاعات الخفية.
- القدرة على استشعار عدم الرضا داخل الفريق أو من قبل بعض الأفراد.
- القدرة على تقدير القيمة الانفعالية.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين بسرعة وجعل الآخرين يشعرون بأنهم يتم الاستماع لهم.
- عدم التسرع بالحكم على الآخرين.

#### 12. التعقل وحسن التصرف

الفكرة المحورية: القدرة على التعامل مع المعلومات الشخصية والخاصة لأفراد الطاقم والزملاء والمتعلمين والمركز والجهة الإدارية بشكل يحفظ السرية وحساسية المعلومات.

#### المؤشرات السلوكية:



- Educational Technology (2018): *ADDIE Model: Instructional Design*. Available at: <https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>
- Faure, E. et.al. (1972): *Learning to be: The World of Education Today and Tomorrow*. Paris: UNESCO.
- Gupta, K. (2007): *A Practical Guide to Needs Assessment*. USA: Pfeiffer.
- Hart, L. B. & Waisman, C. S. (2005): *The Leadership Training Activity Book. 50 Exercises for Building Effective Leaders*. USA: American Management Association.
- Harvard (2007): *Harvard Business Review Manager's Handbook. The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hodell, C. (2016, 4th ed.): *ISD from the ground up*. USA: ATD Press.
- ICAE (2020): "ALE-because the future cannot wait". Contribution of the International Council for Adult Education (ICAE) to the UNESCO's Futures of Education initiative.
- Jarvis, P (2004): *Adult Education and Lifelong Learning. Theory and Practice*. London: RoutledgeFalmer.
- Knowles, M. S. (1913): *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Cambridge.
- Kusek, J. Z. & Rist, R. C. (2004): *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. Washington DC: The World Bank.
- MTD Training & Ventus Publishing ApS (2010): *Finance for non-finance managers*.
- Nafukho, F. M., Wawire, N. HW. & Lam, P. M. (2011): *Management of Adult Education Organisations in Africa*. Hamburg: UNESCO.
- OECD (n.d.): *Evaluation Criteria*. Available at: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- OECD (2005): *The definition and selection of key competencies. Executive summary*.
- OECD (2006): *Successful Partnerships – A Guide*. Document for OECD LEED Forum for Partnerships and Local Governance.
- Pant, M. (n.d.): "Participatory Methodology and Materials". In: *Lifelong Learning and Information and Communication Technologies*. New Delhi: Jawaharlal Nehru University.
- UIL (2009): *1<sup>st</sup> Global Report on Adult Learning and Education*. Hamburg.
- UIL (2019): *4<sup>th</sup> Global Report on Adult Learning and Education*. Hamburg.

- Barbazette, J. (2006): *Training Needs Assessment. Methods, tools and techniques*. USA: Pfeiffer.
- Branch, R. M. (2009): *Instructional design: the ADDIE approach*. London: Springer.
- Cuiccio, C & Husby-Slater, M. (2018): *Needs Assessment Guidebook*. Washington: State Support Network.
- Delors, J. et. Al. (1996): *Learning, the treasure within*. Paris: UNESCO.
- Dewey, J. (1916): *Democracy and Education*. Electronic version by Pennsylvania State University.
- DVV International (2017): *Adult education centres as a key to development – challenges and success factors*. Hamburg: DVV International.
- DVV International (2018): *Curriculum interculturALE*. Available at: [https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte\\_Bilder\\_und\\_Dokumente/Materialien/Curriculum\\_interculturALE/DVVint\\_Curriculum\\_EN\\_180625\\_Second\\_Edition.pdf](https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Curriculum_interculturALE/DVVint_Curriculum_EN_180625_Second_Edition.pdf)
- DVV International (2018): *The UNITED NATIONS AGENDA 2018 – The contribution and the potential of youth and adult education*. Available at: [https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte\\_Bilder\\_und\\_Dokumente/Materialien/Fach-\\_und\\_Positionspapiere/DVVI\\_Fachpapier\\_SDG\\_e.pdf](https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Fach-_und_Positionspapiere/DVVI_Fachpapier_SDG_e.pdf)
- DVV International (2019): *Youth and Adult Education in the Agenda 2030*. Available at: [https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte\\_Bilder\\_und\\_Dokumente/Materialien/Analysis/DVV19002\\_Studie\\_SDG\\_WEB.pdf](https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Analysis/DVV19002_Studie_SDG_WEB.pdf)
- DVV International (2021): *Curriculum globALE*. Available at: <http://www.unesco.org/openaccess/terms-use-ccbysa-en>.
- DVV International (2021): *Curriculum globALE. The digitalisation module*. Available at: [https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte\\_Bilder\\_und\\_Dokumente/Microsite\\_ALE\\_Toolbox/Curriculum\\_globALE/CG\\_Digi\\_Module\\_EN\\_final.pdf](https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Microsite_ALE_Toolbox/Curriculum_globALE/CG_Digi_Module_EN_final.pdf)
- DVV International (2021): *Curriculum institutionALE*. Available at: <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox/organisation-and-management/curriculum-institutionale> (see appendix of the contents of the curricula).

ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

UIL (n.d.): "Technical Note: *Lifelong Learning*. Available at: [http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCO\\_TechNotes\\_LLL.pdf](http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCO_TechNotes_LLL.pdf).

UIS (2017): *UIS Fact Sheet No. 45*.

UN (2015): *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

UNESCO (1976): *Recommendation on the Development of Adult Education*.

UNESCO (1997): *The Hamburg Declaration. The Agenda for the Future*.

UNESCO (2010): *CONFINTEA VI Final Report*. Available at: <http://www.unesco.org/en/confinteavi>.

UNESCO (2015): *Recommendation on Adult Learning and Education*. France.

UNESCO (2015): *Recommendation on Adult Learning and Education*. France: UNESCO.

UNESCO (2019): *GRALE VI*.

UNESCO Bangkok (2004): *CLC Management Handbook*.

UNESCO. (2010). *CONFINTEA VI. Belem Framework for Action*. Available at: <http://www.unesco.org/en/confinteavi>.



© DVV International 2021

**Responsible**

Christoph Jost

**Authors**

Khau Huu Phuoc,  
Walter Baeten,  
Tong Lien Anh

**Concept and editor**

Johann Heilmann

**Managing editor**

Anja Thöne

**DVV International  
is the Institute for International  
Cooperation of the German Adult  
Education Association (DVV)**

Königswinterer Str. 552 b  
D-53227 Bonn

**P** +49 (0) 228 975 69-0

**F** +49 (0) 228 975 69-449

info@dvv-international.de  
www.dvv-international.de

